

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

# “A importância da comunicação no contexto organizacional”

A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização.

Laura Moura Devesa

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais (ramo: Gestão de PME)

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Odete Pereira

Setúbal, 2016

## AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Odete Pereira, pela sua disponibilidade em orientar e apoiar este estudo, assim como, a compreensão demonstrada ao longo da realização desta dissertação.

Aos colaboradores da empresa, que participaram para que este estudo fosse possível, disponibilizando o seu tempo, empenho e simpatia, que de forma interessada forneceram as informações necessárias, partilhando comigo os seus saberes, pensamentos e experiências vividas.

À minha avó, que sem se aperceber com os seus abraços, mais fortes, o seu sorriso mais sincero e as suas palavras confiantes, forneciam-me com uma inigualável força que me faziam perceber que tinha um porto de abrigo, que me incentivava a prosseguir e a querer fazer melhor.

Por fim, sem menos importância e sem uma hierarquia de contributos e não querendo estabelecer uma, agradeço à família e aos amigos que sem os seus incentivos e apoio de forma direta ou indireta contribuíram nesta etapa da minha vida, mantendo a motivação, a determinação na realização desta dissertação.

À minha querida Mãe, que sempre acreditou em mim.

Estes foram, sem dúvida impulsos, para a motivação, que tornaram este caminho especial e construtivo, um muito obrigado a todos.

" Os sonhos são projetos pelos quais se luta. A sua realização não se verifica facilmente, sem obstáculos. Implica, pelo contrário, avanços, recuos, marchas às vezes demoradas. Implica luta"  
(Freire, 2000, p.54)

## RESUMO

A iniciativa para o desenvolvimento deste estudo surgiu na sequência de uma reflexão sobre a comunicação organizacional. Esta, está cada vez mais a ganhar um maior interesse entre os estudiosos/investigadores, que desenvolvem pesquisas a respeito desta temática, sobre estratégias para o desenvolvimento e consequências da mesma nas organizações.

Investigar e compreender de que modo a comunicação organizacional, numa empresa, é uma ferramenta essencial para o seu desenvolvimento da eficácia numa organização, é a grande aposta neste estudo.

Quanto à metodologia utilizada, optámos por uma abordagem qualitativa e interpretativa, utilizando como instrumento, a recolha de dados, através da entrevista semidiretiva e a respetiva análise documental.

A população alvo deste estudo, é constituída por nove colaboradores que cumprem diversas funções, dentro da empresa, objeto deste estudo.

Foram realizadas entrevistas aos colaboradores, na realização da análise de conteúdo, os dados recolhidos foram tratados de acordo com as etapas recomendadas para essa análise, sendo que algumas dessas dimensões surgiram de acordo com o discurso dos entrevistados, não seguindo uma definição rígida dessas etapas.

Os resultados deste estudo revelam que uma eficaz comunicação organizacional influencia diretamente e indiretamente a motivação dos colaboradores, do caso em estudo, percebeu-se ser a chave do sucesso de organização. Assim, é fundamental que estes se sintam envolvidos, comprometidos, empenhados para que desempenhem as suas funções com rigor e qualidade. Revelou-se fundamental para a solidificação e produtividade da organização, a necessidade extrema da existência de uma maior partilha de conhecimentos e uma liderança presente, predominante e influente, para o desenvolvimento de um clima organizacional adequado e favorável a um desenvolvimento de excelência, que incentive e favoreça o alcance de objetivos.

Evidencia-se assim, que uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em resolver conflitos, que são muitas vezes derivados da falta de diálogo ou informação, aumenta consigo a produtividade através da capacitação proporcionando uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e gera organizações mais eficientes e eficazes.

**Palavras-Chave:** Comunicação organizacional, motivação, conflitos, liderança, eficácia, eficiência.

## Abstract

The initiative for the development of this study appeared from a reflection on organizational communication. This subject is increasingly gaining interest among scholars/researchers who develop research on this subject, about strategies and consequences of this in its relationship with and within organizations.

Investigate and understand how organizational communication in a company is an essential tool for the development of it, contributing this way to the effectiveness and success of the organization is the big aim of this study.

As for the methodology chosen, we opted for a qualitative and interpretative approach, using as a tool the collection of data by semi directive interview and the analysis of the result documentation.

The target population of this study consists in nine employees who fulfill diverse functions in the company which is the object of study of this work. Interviews were conducted with employees and the analysis of the content, the collected data were processed according to the recommended steps for this analysis, being that some of these dimensions emerged according to the speech of the people being interviewed, not following a strict definition of those steps.

The results of this study revealed that organizational communication was indirectly influencing the motivation of the employees in the case study being the key to organizational success requires that they feel committed to perform their duties with quality. It proved critical to the organization increase the sharing of knowledge and an influential and predominant leadership favoring the achievement of goals and the development of an appropriate organizational environment. It highlighted with this work a relationship between organizational communication and achievement of organizational objectives, which will certainly contribute to its effectiveness and efficiency.

Keywords: organizational communication, motivation, conflict, leadership, effectiveness, efficiency.

## Índice

Introdução.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
1. Revisão da Literatura .....	11
1.1 Definição de conceitos .....	12
1.1.1 Organização .....	12
1.1.2. Estrutura Organizacional.....	13
1.1.3 Comunicação no contexto organizacional .....	15
1.1.4 Dimensões da Comunicação Organizacional: .....	18
Comunicação Interna e Externa.....	18
1.2 Processo de comunicação .....	19
1.2.1. Fluxo da comunicação interna nas organizações .....	22
1.3. Barreiras à comunicação.....	24
1.3.1. Conflitos.....	26
1.3.1.1 Tipos de conflito .....	28
1.3.1.2. Estratégias para a resolução de conflitos .....	28
1.3.2. Processos de Mudança Organizacional.....	29
1.3. Comunicação no núcleo da gestão organizacional.....	30
2. Metodologia .....	34
2.1 Objetivo do estudo .....	35
2.2. Técnica de recolha e análise de dados.....	35
2.3. Participantes.....	37
2.4. Análise e interpretação dos dados obtidos .....	408
2.5.Sugestões de melhoria.....	56
Conclusão.....	58
Bibliografia.....	59

## Índice de Quadros, figuras e apêndices

### Índice de Figuras

<b>Figura</b>	<b>1</b>	<b>–Conceitos</b>	<b>de</b>
Organização.....		<b>Erro! Marcador não definido.</b>	
<b>Figura 2</b> – Processo de comunicação.....			<b>19</b>
<b>Figura</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>Fluxos</b>
comunicação.....			<b>trasnsversais</b>
		<b>Erro! Marcador não definido.4</b>	<b>da</b>

### Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Caracterização sociográfica da variável “sexo” .....	<b>37</b>
<b>Tabela 2</b> – Caracterização sociográfica da variável “idade” .....	<b>37</b>
<b>Tabela 3</b> – Caracterização sociográfica da variável “antiguidade” .....	<b>38</b>
<b>Tabela 4</b> – Caracterização sociográfica da variável “Habilitações Literárias” .....	<b>38</b>

### Apêndice

Apêndice 1:Guião de entrevistas.....	<b>I</b>
--------------------------------------	----------

## Introdução

Ao longo dos anos, muitas têm sido as mudanças no que se refere à comunicação, nas formas que esta assume, nas estratégias que são utilizadas, na importância que esta tem nas relações, quer pessoais, quer profissionais. Nos dias de hoje, fruto de uma sociedade que desenvolve e quebra barreiras de comunicação a um ritmo fulminante, estas mudanças tiveram e têm um impacto crescente na dimensão da sua importância. Com efeito, hoje os colaboradores, de qualquer organização, são agentes ativos na construção e circulação da comunicação e não meros intermediários para a concretização dos objetivos organizacionais, tal como foram percebidos em tempos mais recuados.

O interesse pelo estudo da comunicação organizacional advém do facto de esta ser uma componente fundamental em qualquer organização, capaz de conduzir a comportamentos de maior ou menor adequação aos objetivos individuais, grupais e organizacionais.

Cada vez mais, novas conceções têm vindo a ser despoletadas na estrutura e nas atividades, uma vez que envolvem maiores preocupações, tais como conciliar, tanto os interesses da organização, como os interesses dos que nela trabalham. Esta relação da organização com o colaborador oferece incentivos e recompensas (que geram motivações intrínsecas e extrínsecas) em troca de empenho e dedicação por parte destes.

Nos tempos atuais, a visão sobre os colaboradores alterou-se e estes são considerados como a principal fonte do sucesso organizacional, um capital humano, que simboliza a importância das pessoas para a eficiência e eficácia organizacional. De acordo, com Bordenave (1995, p. 16): "A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros".

Neste sentido, tornou-se necessário programar uma nova conceção das relações humanas no trabalho, para que os colaboradores/trabalhadores pudessem começar a ser guiados por um sistema social e a não serem reduzidos a meras unidades caracterizáveis por comportamentos simples e mecânicos (Pantoja. A., et al, 2013). Esta conceção advém das mudanças na sociedade e das prioridades organizacionais, que favoreceram a necessidade de humanizar e democratizar a Gestão, libertando-a de conceitos rígidos e mecanicistas derivados da Teoria Clássica, que durante a revolução Industrial, via o homem como uma máquina, visando, unicamente, a produção mais rápida, eficaz e de baixo custo.

Com o passar do tempo, os conceitos mecanicistas e rígidos de gestão revelaram-se ineficazes, já que contribuíam para existência de trabalhadores cada vez mais desmotivados com as condições de trabalho que lhes eram impostas, o que acabou por "desacelerar" a produção, gerando um efeito contrário ao esperado. Segundo (Gibson et al. 1981. p.24) "As organizações



são caracterizadas por um comportamento voltado para uma determinada meta ou objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta dos indivíduos”, o que significa que os trabalhadores são seres sociais, relacionais, movidos por necessidades intrínsecas (aceitação, pertença) e por necessidades extrínsecas (bens materiais ou imateriais). É também necessário que os interesses da organização estejam de acordo com a autorealização dos trabalhadores, o que requer uma constante atenção às suas necessidades individuais. Sendo o trabalho considerado como conjunto de atividades grupais, estas são mais influenciadas pelas normas de grupo, do que pelos incentivos salariais e materiais, uma vez que o ser humano é motivado pela necessidade de conviver, comunicar e ser reconhecido. Nesse sentido, “as organizações são instrumentos sociais através dos quais as pessoas combinam os seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam alcançar” (Chiavenatto, 2004,p.20).

Neste contexto, constituiu-se uma das prioridades nas organizações a existência de uma comunicação interpessoal que seja clara, que encoraje a melhoria do relacionamento e aumente a consciência de que as emoções positivas levam a uma maior perseverança, para com situações adversas. Esta consciência origina um aumento de comportamentos esforçados e persistentes com o sentido de alcançar os objetivos. Segundo, Bueno (2001,p. 55) "a nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam a uma outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas também com o incremento da massa crítica". Uma vez que cada pessoa possui necessidades e fatores motivacionais diferentes, as organizações devem identificar os fatores que motivam os seus colaboradores para que estes possam contribuir de forma eficaz para a organização. Daí o valor da comunicação, mais do que informar, é atrair, é incentivar o bom desempenho quer dos indivíduos que constituem a organização, quer entre as estruturas internas que a suportam.

No quadro destas considerações prévias, definiu-se como objetivo geral deste trabalho, conhecer o modo como se processa a comunicação interna na empresa objeto deste estudo:

Ao nível dos objetivos específicos pretende-se conhecer as perceções dos trabalhadores sobre:

- ✓ A informação geral prestada pela empresa;
- ✓ A qualidade das comunicações com a chefia;
- ✓ O clima organizacional entre colaboradores, (rumores e conflitos na empresa);
- ✓ Os meios comunicacionais mais utilizados na empresa;
- ✓ A carga de Informação;
- ✓ Possíveis mudanças que possam melhorar a eficácia e eficiência da organização.

Relativamente à metodologia, utilizada na presente investigação, é de natureza qualitativa, através de entrevistas semidiretivas, cujo tratamento foi realizado através da técnica de análise de conteúdo. De forma, a aprofundar o presente estudo recorreremos aos colaboradores,

de uma organização, de modo a compreender a sua percepção sobre a gestão da comunicação interna e o modo como esta é operacionalizada, no próprio local de trabalho.

Ao nível da estrutura esta dissertação é composta por três partes essenciais:

- Enquadramento teórico,
- Metodologia
- Apresentação e análise dos dados obtidos.

Cada uma das partes, encontra-se subdividida em diversos subpontos:

- No Enquadramento teórico, serão abordadas explicações teóricas e reflexões sobre diversos conceitos.
- Na Metodologia, explicita-se o método utilizado, de modo a concretizar os objetivos predelineados; onde são caracterizados os participantes e o instrumento de análise.
- Sucede-se a Apresentação e Análise dos dados obtidos, bem como Sugestões de Melhoria da Comunicação da Empresa em Estudo.
- Termina-se com a Conclusão e Referências Bibliográficas.

## 1. Revisão da Literatura

### Considerações Prévias

Segundo Eduardo Simões (2008), a comunicação é nos dias de hoje assumida como fator que facilita dinâmicas de trabalho e, por conseguinte, o desempenho de cada colaborador ou da equipa. “Na maior parte das atividades humanas em que a interdependência é regra (...). A responsabilização perante outrem constitui uma característica permanente da atividade organizacional, em geral, e da tomada de decisão em particular, compelindo os indivíduos a agirem de acordo com as normas e expectativas prevalentes e a anteciparem justificações para comportamentos desviantes” (Eduardo Simões, 2008, p.185).

No passado, os teóricos clássicos davam pouca ou nenhuma atenção aos aspetos humanos da organização, porém, “reconhecem a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, equidade [...], a organização era inicialmente compreendida como um problema técnico” (Morgan, 1996, p.3). Atualmente a literatura evidencia, a necessidade que os gestores estejam atentos às pessoas e às necessidades de mudança organizacional para responder às exigências do mercado de trabalho, uma vez que como os paradigmas são cada vez mais desenvolvidos, surge também o acréscimo da importância dada à comunicação como elemento estratégico da gestão.

Como já referido, cada vez mais o “capital humano” é valorizado, não basta apenas que sejam selecionados para as empresas os colaboradores mais eficientes e eficazes, é necessário que o fluxo de informação seja de qualidade, isto é, que a comunicação seja adequada, para que o fator humano selecionado possa ser determinante na potencialização da capacidade de resposta das organizações. “Assim, o foco da responsabilização não é nem no indivíduo nem nas estruturas sociais mas antes na relação do indivíduo com as estruturas sociais” Tetlock (1999, p.118).

Cada indivíduo deve ter em consideração que o seu próprio comportamento (verbal ou não verbal) influencia as relações com os outros, assim como, a satisfação no trabalho e incentivo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. “Se existirem boas relações interpessoais dentro de uma empresa estas determinam uma melhor saúde e bem-estar do indivíduo e aumentam a sua capacidade de envolvimento no trabalho” (Vaz Serra, 1999, p. 495). Ou seja, uma má comunicação entre indivíduos de uma mesma empresa é desgastante e diminui o grau de satisfação com o emprego, a motivação para o trabalho e a própria execução.

De acordo com, Chiavenato (2004), ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de interajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos. Estas relações estão na base da constituição de grupos, com um conjunto de capacidades e competências diversificadas, que

difícilmente se encontram num só indivíduo. Uma boa comunicação organizacional, contribui, ainda, para que o colaborador aceite com maior facilidade, uma regra, ao invés daquelas que lhe são impostas sem a sua participação, sentindo-se mais motivado para solucionar problemas, uma vez que ao fazer parte do grupo que tomou a decisão, sente-se como se tivesse também feito parte desta (Almeida, L., p.99, 2013). Chiavenato (2004, p.322), reforça esta ideia quando refere que, “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos membros”.

## **1.1 Definição de conceitos**

### **1.1.1 Organização**

A palavra organização advém da origem grega, “*organon*”, que significa instrumento, órgão ou aquilo com que se trabalha, um sistema para atingir os resultados pretendidos. “Desta forma, as organizações podem ser definidas “como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p.38), envolvendo distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades.

De acordo, com Chiavenatto (2005, p.24) “organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente continua, com o intuito de atingir um objetivo comum”. Para o referido autor, as pessoas ao trabalharem em conjunto atingem resultados com um nível de eficiência que individualmente não teriam, daí a importância de combinar esforços dentro das organizações para que estas não sejam meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas sejam também, um local com um ambiente salutar em que as pessoas possam passar grande parte do seu tempo com sentimentos de bem-estar. Pretende-se, ao mesmo tempo, que estas desenvolvam o seu trabalho, de modo articulado para atingirem finalidades comuns.

Apresenta-se, de seguida, uma tabela com definições do conceito de organização:

---

**“Coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”** (Scott, 1987, pág.22)

**“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”** (Morgan, 1986, pág.36)

---

**“Grupos de grupos, um conjunto de condições variáveis ou uma federação subculturas”**

(Weick,1993, p. 42)

**“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes”**

(Weick 1979,p. 42)

**“Coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”**

(Kamoche,2001)

### **Figura 1: Conceitos de organização**

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al,2007,p.39

#### **1.1.2. Estrutura Organizacional**

De acordo com Câmara (2001), a estrutura organizacional consiste, no padrão de relações que une todos os recursos da empresa na prossecução da estratégia. O conceito de estrutura surge nas empresas como instrumento de coordenação de atividades de controlo de atuação dos seus membros, “é normalmente definida como a forma de gerir a cumplicidade, a formalização e a centralização existentes numa organização” Câmara (2001, p. 293).

Assim, Scott, (1987), refere que após a formulação da estratégia, é necessário criar a estrutura organizacional que melhor se adequa à concretização dos objetivos da empresa, e que envolve componentes formais e informais. A componente formal deriva do organograma e segue um regulamento interno, ou seja, “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (Scott.1987.p.22).

Baseando-nos em Pádua. A. (2011), estrutura pode ser dividida em macroestrutura (relacionada com a totalidade das divisões da organização) e microestrutura (relacionada com a organização das atividades dentro de uma divisão), é considerada o elo de ligação entre os objetivos estratégicos e a forma como vão atuar no mercado, sendo definida de acordo, com a gestão que é praticada na empresa, composta por órgãos, cargos, relações e níveis hierárquicos. É caracterizada pelas relações de dependência hierárquica e de cooperação, pela forma como as atividades são distribuídas e descritas e ainda como são estabelecidos os sistemas de comunicação. (Pádua A. 2011, p.6)

Nesta linha, Pádua A. (2011), refere que as componentes informais da organização envolvem todo um conjunto de interações ou relações que surgem espontaneamente, entre os colaboradores e manifesta-se, designadamente, através de atitudes resultantes de motivações, sentimentos e ações.

Dependendo da forma e dos critérios escolhidos para efetuar a divisão do trabalho e a sua posterior departamentalização, surgirão diferentes tipos de estrutura organizacional, designadamente a formal e a informal.

### 1.1.3 Comunicação no contexto organizacional

Baseando-nos em João Ribeiro (2008,p.7), este defende que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsavelmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados.

O conceito Comunicação Organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados. (Ribeiro,J. 2008; p. 8).

É do conhecimento geral que a palavra comunicação vem do latim “communicare”, que significa pôr em comum, conviver. Entre as diversas definições mais correntes nos dicionários, surge Santos (1992, p. 68) que refere as seguintes definições: “Facto de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas; Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional); Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos, que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam a organização humana sendo esta de uma forma sintética, uma ação ou meio de entrar em relação com o outro, transmitindo-se através delas ideias, sentimentos e atitudes, possibilitando uma dinâmica social e um estabelecimento de laços”.

Também na opinião de Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível em virtude da comunicação, ou seja, é a comunicação no ambiente empresarial que faz com o que os elementos se consigam organizar e façam com que a empresa seja também organizada e estruturada (Macareno I. 2006). Segundo Ferreira (1986, p.443) a “comunicação é o ato de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados”, ou ainda, “é a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum”. A comunicação funciona, assim, como um aparelho circulatório que facilita a resolução de diversos problemas organizacionais, que pode levar ao aproveitamento de muitas oportunidades (Rego et al., 2007). Neste sentido, a comunicação apresenta varias abordagens e perspectivas cuja importância é determinante face a cenários globalizados e cuja relevância para as organizações tem sido um assunto cada vez mais estudado e destacado.

Para Robbins (2002, cit. In Filipe, 2007 ) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- “Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar;
- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
- Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam”.

A comunicação surge assim, como uma ferramenta essencial para a performance global de uma organização, daí a importância de investir nesta, de forma eficiente, de forma a facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores). É também necessário evitar a distorção da informação e melhorar a informação (ou seja dinamizar os circuitos de informação) a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprimento de objetivos.

Se a comunicação for difusa e pouco assertiva, pode gerar conflitos interpessoais, confundindo-se com notícias que não correspondem às necessidades individuais. Segundo Cunha, et al., (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”. Importa clarificar que todos os indivíduos são diferentes, daí a necessidade de haver uma sensibilização no trato, com os diferentes indivíduos e o respeito pela individualidade de cada um.

Segundo a teoria de (Braga 2001), “o ser humano é considerado um ser social, logo a necessidade de comunicar é constante, assim como, a de desenvolver e aperfeiçoar técnicas comunicacionais, considerada uma vertente fundamental no processo das relações humanas, uma vez, que este passa  $\frac{3}{4}$  do seu tempo a comunicar ou a interrelacionar com os outros”. Entende-se por interação, o processo de ação manifestada através de linguagem verbal ou não verbal entre os indivíduos. Verificamos de acordo com (Braga 2001) que o objeto da comunicação é tudo aquilo que necessita de diálogo, conversação e troca (simbólica e interativa) nas diversas instâncias e situações da vida social, como toda a ação que solicite a coparticipação.

A comunicação foi-se adaptando aos diversos níveis de cultura. No ato de comunicar com os outros devemos considerar que “não há absolutização da ignorância, nem absolutização do saber. Ninguém sabe tudo, assim como ninguém ignora tudo. O saber começa com a consciência do saber pouco. É sabendo que se sabe pouco, que uma pessoa se prepara para saber mais. O homem, enquanto ser histórico, inserido num permanente movimento de procura, faz e refaz constantemente o seu saber” (Freire, 2006, p.47). Neste sentido, quando o colaborador procura um meio para alcançar resultados, as suas necessidades são transformadas em objetivos,



e estes podem ser transformados em ações, proporcionando, concomitantemente, benefícios para a organização. “Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al. 2007, p. 354).

Segundo Sousa, as mensagens não-verbais representam, porventura, o elemento mais contributivo da complexidade comunicacional. O emissor deve sempre certificar-se que está a emitir o que realmente pretende e o recetor certificar-se que está a interpretar corretamente os sinais do emissor. As mensagens não-verbais são mensagens silenciosas, que se consubstanciam em aspetos como gestos, expressões faciais, contacto visuais, tom de voz e até mesmo a distância física entre interlocutores (Sousa, L. 2009, p. 83).

Phaneuf (2005) define, a comunicação não-verbal como “uma troca sem palavras, cobrindo um largo espectro de expressões corporais e de comportamentos que sustentam as relações verbais entre as pessoas, e contribuem para a sua interpretação”. Muitas vezes, a linguagem não-verbal, que acompanha a linguagem verbal, consegue transmitir um resultado mais verdadeiro do que a verbal.

Logo, deve ser feito o uso apropriado das mensagens não-verbais, uma vez, que estas contribuem para a eficácia comunicacional. “Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al., 2007, p. 354). Uma forte comunicação interna deve ser a chave para que um projeto seja bem-sucedido, entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização.

Macareno refere que “com a intervenção da escrita, fruto das necessidades do dia-a-dia, através do alfabeto foi possível tornar a comunicação mais transparente quanto ao seu significado, sendo importante uma clara interpretação da linguagem uma vez que as falhas de comunicação geram custos para os indivíduos e as organizações” (I, Macareno. 2006). Quando existem processos de mudança estes apenas conseguem ser eficazes se forem explícitos e compreendida a sua necessidade, por parte dos empregados, o que implica um sistema de comunicação adequado, de forma a explicar o que é necessário e porquê com o objetivo de tornar o trabalho mais eficaz e com maior cooperação e aumento de produtividade.

Os trabalhadores necessitam de estar informados sobre as perspetivas de carreira, não se pode desprezar as ideias e criatividade destes, pois não existe uma sabedoria eficaz do topo nas organizações se não for acompanhada da informação e conhecimentos necessários, daqueles que estão ao longo da hierarquia. As pessoas só estão verdadeiramente motivadas a dar o melhor de si mesmas se compreenderem as decisões que as afetam e as razões subjacentes a essas decisões e assim, reverter numa maior eficácia, entusiasmo e cooperação (Pereira L.2003).

Referindo, (Oliveira,2007) “comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar os fluxos informacionais, para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional; esta passa de “ferramenta” para alcançar objetivos organizacionais e controladora de públicos, para um meio utilizado de forma a planear e administrar essa comunicação, no quadro de um mercado competitivo, onde é necessário a

redução de conflitos e implementação de técnicas inovadoras que facilitem a adesão dos públicos-alvo às mensagens veiculadas “ (Oliveira, I.2007.

#### **1.1.4 Dimensões da Comunicação Organizacional:**

##### **Comunicação Interna e Externa**

A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta diferentes modalidades que permeiam as suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica a comunicação interna e a comunicação administrativa. Sob essa perspectiva pressupõe uma junção "estas comunicações formam uma mix, o composto da comunicação organizacional" (idem, p.150). Neste âmbito, surge a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações. A autora ressalta, o conceito de comunicação integrada como facilitadora do alcance dos objetivos da organização, apesar das diferenças dos públicos-alvo, respeitando as diferenças individuais e coletivas e contribuindo para uma gestão participativa e mudanças necessárias a todos. Ou seja, a maneira de ser de uma organização, pode ser interpretada pelas diversas formas de comunicar. Considerando essa perspectiva que a dimensão humana valoriza a comunicação interpessoal e tem como objetivos a relação e o entendimento entre as pessoas, internas ou externas à organização.

De modo mais sintético, poderíamos subdividir a comunicação organizacional em dois subdomínios: A comunicação externa (dirigida aos públicos externos da organização) e a comunicação interna (dirigida aos seus públicos internos). Na primeira, estariam englobadas aquelas que Kunsch define como institucional e mercadológica e na segunda estariam as que designa por interna e administrativa.

Relembrando que as organizações são formadas por seres humanos, em vários contextos (social, cultural, político, económico) estas visam atingir os seus objetivos, através de processos de relação entre os indivíduos. Neste quadro, importa valorizar abordagens interativas da comunicação e não apenas como veículo de transmissão de informações.

Dionísio (2004, cit. In Baptista, 2009 ) diz-nos que “a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo. Os públicos internos são um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo atingir essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos”. A congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que adquira uma comunicação eficaz, ou seja, os colaboradores devem estar informados sobre os fatores que acontecem no meio externo e interno e esta deverá ser vista como uma estratégia de investimento e não como um acréscimo de custos.

Silva et al. (2009) investigou a importância da comunicação interna para o bom desempenho organizacional e na consolidação do sucesso de uma empresa. Verificou que num

mercado totalmente competitivo e permeado por transformações constantes, são cada vez mais as organizações que necessitam de identificar fatores onde sejam eficientes.

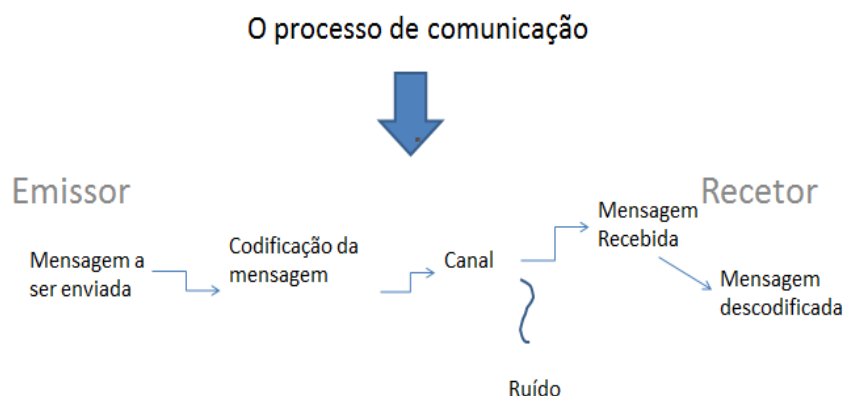
Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos que são muitas vezes derivados da falta de informação, aumenta consigo a produtividade através da capacitação proporcionando uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e as organizações para construir relacionamentos duradouro poupando-se tempo e dinheiro.

Convém, igualmente, diferenciar as dimensões instrumental e estratégica da comunicação enquanto a primeira remete para os instrumentos e ferramentas a serem utilizados no processo de informação e comunicação a segunda considera a comunicação como fator essencial e tácito para agregar valor às organizações. De acordo com Kunsch (2003) é através dela que a “empresa consegue se posicionar frente ao mercado e planejar as ações adequadas para poder atingir os seus públicos estratégicos”.

## **1.2 Processo de comunicação**

Sempre que comunicamos com alguém, temos um objetivo para cumprir, nesse mesmo objetivo são utilizados vários códigos, Segundo Adler e Towne (2002), “nós comunicamos para atender a algumas necessidades básicas, são elas: físicas, identitárias, sociais” e ainda, alguns objetivos práticos que podem ser alcançados através da comunicação, estes códigos utilizados são representados pelos nossos pensamentos, desejos e sentimentos independente dos meios utilizados para comunicação, essa transmissão de mensagem pressupõem necessariamente a interação de diversos fatores. “A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta, ou seja, relegada a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se afirmar como ferramenta estratégica, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade” (Bueno, 2000, p.50).

Em todo o processo comunicacional é importante que todo o contexto esteja em consonância com a mensagem, ou seja, o tom, as posturas e os sentimentos. As teorias e abordagens da comunicação estão na origem do conhecido esquema, cujos componentes são os



**Figura 2: O processo da comunicação**

Fonte: Shannon e weaver (1999, como citado Redfield, 1967, p.6)

Neste processo o **emissor** é aquele que transmite a mensagem, essa mensagem para ser detonadora de significado deverá ser perceptível pelo **recetor**, este deve estar sintonizado com o emissor para compreender a **mensagem**, que corresponde ao conteúdo da comunicação, esta é feita através de um **canal** que serve de suporte e veículo a uma mensagem.

Existem diversos suportes, entres ele, ar, telefone, cartaz, internet, televisão, entre outros, ou seja, correspondem ao meio utilizado para a transmissão da mensagem, este deve ser cuidadosamente escolhido para a eficiência e sucesso da comunicação. O **código** corresponde a um conjunto de sinais estruturados que podem ser verbais ou não-verbais. Trata-se da maneira pela qual a mensagem se organiza; por último o **referente** que consiste no contexto no qual se encontram o emissor e o recetor da mensagem. Em síntese, o processo comunicativo nas organizações envolve um conjunto de elementos e seus efeitos recíprocos, à medida que a comunicação se desenvolve (Hall, 1984, p. 133).

Para Duterme (2002, p. 18), em situação de comunicação, a nossa atenção é focalizada naquilo que é trocado: no conteúdo, ou seja, a mensagem. Segundo a sua perspectiva, para o emissor, o objetivo é que a informação atinja da melhor forma o destinatário, devendo ter o cuidado de referenciar o essencial do conteúdo da informação e identificá-lo de forma clara e lógica, formalizando-o da melhor maneira possível, de modo a que o conteúdo chegue ao destinatário com a máxima eficácia.

A comunicação deve promover a proatividade, com efeito, segundo referem Tomasi e Medeiros (2007, p. 12), “se o destinatário é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza” e a mensagem que não é utilizada será de pouco valor para a empresa. Referem também os mesmos autores “ se é ativo, o destinatário recebe a mensagem e reage a ela. Por isso se diz que seu comportamento é reativo”. Pessoas envolvidas num diálogo tanto emitem, como recebem mensagens. Assim, o mesmo individuo pode desempenhar a função de emissor ou de recetor, da

mesma forma, que a função de recetor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa, por vezes, pode ser por um grupo, por uma empresa ou por uma comunidade.

Neste sentido, “os canais utilizados são também diversos, os métodos de comunicação no mundo empresarial podem ser agrupados em três rubricas, aos quais os gestores devem decidir qual o método de informação a ser utilizado e conhecer as suas vantagens e limitações para que não existam falhas de comunicação” (Cavalcante, S. 2008).

Dependendo do objetivo da comunicação usa-se um diferente meio, isto é, se for pretendido fazer a comunicação de tarefas entre o superior e o subordinado sobre o que necessita de ser feito, ou sobre mudanças existentes no ambiente ou local de trabalho, pode-se utilizar as ordens diretas ou sessões de formação para que seja assegurado um desempenho benéfico, se for para comunicar o desempenho do subordinado e a qualidade do seu trabalho, remete-se para a comunicação sobre a carreira, para que seja possível discutir possíveis formações e uma avaliação justa (Nascimento M., 2005, p. 9). Por fim, se for para a integração do individuo na organização, através da partilha de informações sobre a família ou interesses pessoais, aí já nos remete para a comunicação pessoal (Shirley M. 2008, p.2).

Saliente-se que Cascio (2002) diz-nos que as falhas na comunicação podem colocar em causa a honestidade e abertura desejáveis na interação com os colaboradores. Ou seja, se a organização não promover atualizações de informação regulares e constantes pode estar a contribuir para a criação de uma atmosfera de incertezas e expansão de rumores, suscetíveis de ativar conflitos internos.

Considerando, Almeida (2003), sobressai a necessidade de promover e coordenar essa comunicação para que a organização possa funcionar de acordo com os objetivos visados, num processo pelo qual as pessoas interagem e se revêm tanto pessoalmente como organizacionalmente. Nesse sentido, é conveniente considerar que esta deve ser adequada às necessidades de cada departamento ou sector e que estes poderão organizar o seu sistema de informação interno de modo diferenciado, dependendo do número de trabalhadores, níveis e organização do trabalho. Com efeito, a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais, através dos quais circula a informação, esta deve ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se influenciam reciprocamente e partilham significados simbólicos.

Uma comunicação interna eficaz é considerada como uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional, é através desta que são conhecidos os objetivos a atingir, corrigidos os desvios e dada relevância aos interesses e integração dos membros.

### **1.2.1. Fluxo da comunicação interna nas organizações**

O fluxo de comunicação nas organizações, segundo Rego e Cunha (2005) “é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem. Estes fluxos são quatro: descendente, ascendente, horizontal e diagonal” (Rego, Cunha. 2005, p.354-399).

Relativamente á existência destes fluxos, quando se refere a comunicação ascendente, é toda a informação que provém das pessoas situadas na base inferior e desenvolve um percurso que pode atingir a posição mais elevada na estrutura da organização.

O autor Garnett (1995, p. 24) define o que pode ser “uma estrutura funcional de transmissão da comunicação descendente, a nível formal, em que o conteúdo é relevante para toda a estrutura da empresa, a qual consiste no seguinte exemplo típico de procedimento: um diretor, ao receber informações da administração, comunica ao gestor de produção, que por sua vez reúne os delegados e os chefes de sector para os informar, seguidamente, os chefes de sector informam os contramestres, que por sua vez informam os operários”. Este exemplo, próprio de uma organização hierarquizada, evidencia a importância de a informação chegar a todos os níveis, não ultrapassando nenhum nível funcional, o que, a acontecer poderia subverter o bom funcionamento da organização.

É fundamental ter em conta que a participação dos colaboradores uma vez que é crucial para a cooperação e motivação, tem como finalidade informar, instruir e dirigir, a sua intensidade de fluxo de informações irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização, conduzindo à resolução de problemas interdepartamentais.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por “um centro de coordenação responsável pelo conjunto de conteúdos e instrumentos de comunicação, os quais podem envolver, designadamente: normas, métodos, processos, programas, planos, projetos, que são veiculados através de canais e fluxos que envolvem níveis da estrutura hierárquica” (Rego, 1986, p. 105). O conteúdo e a forma como a comunicação circula denota a cultura e dá forma à identidade organizacional.

Nesta, há que ter atenção a falta de objetividade ou veracidade dos dados, é crucial que os meios de informação sejam rápidos ágeis e desburocratizados, uma vez, que o fluxo é correspondente ao processo de feedback, ou seja, ao retorno do corpo funcional sobre o modelo de gestão, ações administrativas e planos organizacionais determinados pela empresa. De acordo, com Chiavenato (1987, p.202) “A gestão da comunicação constitui uma atividade administrativa que tem como finalidade criar a informação e compreensão necessárias para que os colaboradores possam ser autônomos nas suas tarefas e naturalmente surja cooperação, motivação e satisfação no cargo”. São esses propósitos que vão conduzir a um espírito de equipa e um melhor desempenho nas tarefas, ou seja, tanto os subordinados devem receber dos superiores esclarecimentos sobre as orientações tomadas como, por outro lado, os superiores devem ser informados do que está acontecer para que estejam disponibilizadas informações úteis e necessárias para que as pessoas possam conduzir as suas tarefas com motivação, satisfação e cooperação entre os membros do grupo de trabalho a que possam pertencer.

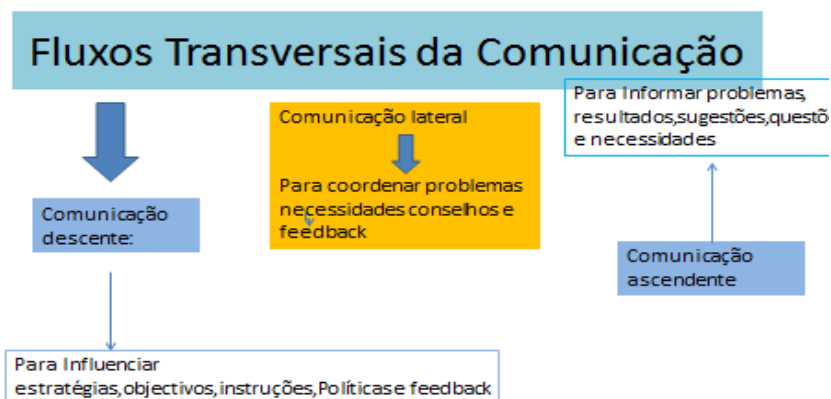
Na comunicação horizontal ou lateral a direção do fluxo de informações pode “movimentar-se entre iguais ou pares, no mesmo nível organizacional”, isto é, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social” (Kunsch, 1986, p. 36). Este tipo de comunicação fomenta a coordenação das atividades e fomenta o desenvolvimento de interesses mútuos.

Segundo John Garnett (1992) o procedimento mais corrente implica, por parte dos gestores, informar os colaboradores o que estes consideram ser de interesse para os segundos, o que nem sempre corresponde às necessidades dos segundos, acontece, que este critério, nem sempre está correto. Com efeito, centrados neles próprios, explicam muita coisa sem qualquer importância, para os outros o que só causa entropia de informação.

Por outro lado, é importante saber despertar o interesse dos colaboradores porque quando estes estão interessados é mais fácil para a gestão obter a sua compreensão e cooperação, assim como ideias e opiniões concretas. Convém realçar que nem todas as pessoas têm de concordar para cooperar com numa decisão, mas têm de compreender o porquê de ter sido tomada. Lembra-se, conforme refere Cunha et al. (2007, p. 563) que “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

Para Nassar (2003, p. 35) “os processos de comunicação devem assentar no diálogo e nos fluxos de informação ascendentes (...) e horizontais (...). Processos que sejam reflexo de uma cultura de participação e de lideranças democráticas, que promovam os trabalhadores de modo a que estes passem de espectadores a agente desses processos”.

Segue um quadro exemplificativo:



**Figura 3: Fluxos Transversais da Comunicação**

Fonte: John R. Schermerhorn John R. Management

### 1.3. Barreiras à comunicação

Para Chiavenato (1998, p.97) no processo e na comunicação humana podem ocorrer, aquilo que designa por chuvas e tempestades. Estas correspondem a “barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre os interlocutores”. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.

Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações. Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspeto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade, por vezes, difícil de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2003. p. 71-72).

Existem diversos fatores que influenciam as barreiras que existem na comunicação dentro das organizações: o espaço, o tempo, o clima relacional, o humor, bem como, fatores físicos ou contextuais. A nível interpessoal, podemos descrever, de acordo com (Freire, P. 1975), “uma estrutura de variáveis que condicionam as interações, derivadas do emissor, designadamente: falta de vontade e espontaneidade provocada pelas convenções sociais ou pressões morais; dificuldade de expressar de forma clara, simples e concisa, determinada ideia; inadequação da linguagem ao universo sociocultural do interlocutor, utilização de termos desconhecidos pelo recetor (ex: estrangeirismos, abreviaturas e siglas), falta de consideração pelos valores políticos, culturais, sociais, religiosos, étnicos, entre outros”.



Por outro lado, pode existir por parte do recetor alheamento e desinteresse face à mensagem recebida, falta de oportunidade da mensagem por não ser tida em conta determinada situação que com ela estava relacionada, avaliações prematuras e infundadas sobre as intenções do outro, como se as conhecesse melhor do que ele, interrupção inesperada e brusca, impedindo o interlocutor de apresentar até ao fim a sua ideia, omissão consciente do que gostaria de dizer ou fazer, para assim preservar a sua imagem, recorrer a voz agressiva e provocadora com a intenção de amedrontar o interlocutor; manipulação do interlocutor com o objetivo de o levar a colocar em causa a validade do que pensa, sente e diz; rejeição imediata de tudo o que não vai ao encontro do que se gostaria de ouvir; imposição de ideias, experiências e opções, não admitindo qualquer abertura ao debate; tentativa de, utilizando todos os meios, arrastar o interlocutor para os seus pontos de vista, de forma a poder melhor dominá-lo; situações de stresse e/ou fadiga, responsáveis por afirmações imprecisas e inoportunas; utilização de linguagem abstrata e exageradamente técnica para inferiorizar o recetor.

Todas estas barreiras têm, necessariamente, efeitos a nível na eficácia da comunicação.

A comunicação é, frequentemente, um ato imperfeito, pois durante o processo de comunicação há sempre condicionamentos, seja porque o emissor está condicionado pelo que sabe e o que pode dizer seja, porque o recetor pode não interpretar a mensagem da forma como o emissor quis transmitir, chegando aos seus ouvidos interpretações diferentes e a mensagem ser aceite apenas parcialmente. A agressividade ou atitude defensiva, e-mails confusos, por exemplo, ou transmissão de informação desatualizada, ou ainda, excesso desta, relações de distanciamento com o recetor, não reconhecimento do que não sabe, não pensar antes de falar, gabinetes com barreiras físicas (transmite a ideia de que não se quer ser incomodado) são umas das diversas causas que podem originar obstruções e colocar em causa os objetivos organizacionais, sendo também consideradas barreiras organizacionais (Cooper e Marshall, 1978).

Existe segundo, Kunsch apud Trayer (1986, p.32) “quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico”. Em relação ao nível intrapessoal, de acordo com Kunsch (1986, p. 32) “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações”, ou seja, para conhecer o que se passa dentro do indivíduo, também é necessário conhecer a sua cultura e percurso profissional para que a análise da personalidade do indivíduo seja mais eficiente. No nível interpessoal, refere Kunsch (1986, p.32) que “se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros”, isto é, é necessário levar em consideração, o onde, quando e por quem está a ser utilizada a comunicação para que assim se avalie a eficácia do meio utilizado para a mesma.

No nível organizacional Kunsch (1986, p. 32) afirma que “se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”. Ou seja, é analisada a informação que os membros constituintes da organização

necessitam sejam eles: clientes externos e internos, fornecedores ou prestadores de serviços, entre outros. Por último, temos como análise o nível tecnológico onde segundo Kunsch (1986, p. 32) “o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações”. É nestes equipamentos que se regista grande parte das informações tanto dos clientes internos como externos, assim como, o armazenamento dos dados que são de verdadeira relevância para a organização.

De acordo com Kunsch (1997, cit. In: Tavares, 2005) existem quatro tipos de interferências na comunicação:

- “Pessoais, isto é as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação dentro das organizações, tendo em conta a sua personalidade, estado de espírito, emoções, valores e a forma como cada indivíduo se comporta perante diferentes contextos.
- Administrativas/democráticas, resultam da forma como as organizações atuam e processam as informações, podem surgir dificuldades com as relações de poder, autoridade de status e posse de informações.
- Excesso de informações, pode também ser uma das barreiras mais frequentes das organizações pela falta de seleção de informação, sobrecarregando as pessoas com excesso de informação, que pode resultar em reuniões desnecessárias e num número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos que só dificultarão em tempo e capacidade de processar o que é realmente necessário.
- Comunicações incompletas e parciais que são as informações que chegam às pessoas de forma distorcida, sem um claro entendimento contribuindo para que surjam diversas dúvidas para os recetores”.

Ressalte-se, assim que “comunicar é a arte de bem gerir mensagens, o significado das palavras depende do contexto em que são usados, as mensagens mal interpretadas surgem quando o emissor cria um contexto de entendimento diferente do contexto do recetor, e isto pode acontecer quando existe entre as pessoas diferentes desejos e emoções, o que faz com que as palavras ganhem significados diferentes e dependentes de como e quem os interpreta” (Ribeiro J.2008, p. 30).

### **1.3.1. Conflitos**

Segundo Thomas (1992), “o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Esta

definição tem três características: O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito; Tem que existir uma interação; Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes”.

Sendo as organizações compostas por diversas pessoas, com culturas, subculturas e histórias de vida diferenciadas, implica também diversas personalidades, emoções e pontos de vista diferentes e com eles o surgimento de alguns conflitos, quer estes derivem de perspectivas diferenciadas, quer de interesses antagônicos.

Como Berg (2012) refere, a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embates de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, supõe o choque de duas forças contrárias. De acordo com Chiavenato (2004) pode-se definir conflitos interpessoais como incompatibilidade entre indivíduos, interesses incompatíveis e divergentes que causam insatisfação entre ambas as partes, derivada de diversos fatores, tais como diferenças culturais, luta pelo poder, partilha de recursos escassos, desacordos de personalidade ou opiniões.

Se em tempos anteriores os conflitos interpessoais eram vistos como fenômenos negativos nas organizações, passaram atualmente a ser vistos, por muitos gestores, como uma ferramenta de desenvolvimento, o que fez com que comessem a analisar, avaliar e identificar os conflitos de forma a poderem adaptar e satisfazer as necessidades de colaboradores tentando motivá-los para as suas tarefas e incentivar a mudança positiva (Nascimento M. 2005 p. 9).

Num mercado cada vez mais restritivo, onde as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades, os conflitos passam a ser vistos como geradores de ideias criativas e reconstrução de novas realidades (Berg, 2012). A maneira como se lida com estes é que irá definir se este origina um resultado positivo ou negativo para as pessoas e a organização. Isto é, pode-se com ele sair da estagnação (e assim constituir uma fonte de novos pontos de vista, valores e interesses) que pode ser benéfica no relacionamento entre trabalhadores e no bom funcionamento das organizações ou ser vividos como algo negativo, onde as necessidades individuais não são ouvidas e as emoções não são expressas de modo adequado, o que irá originar um ambiente opressivo, hostil e desmotivante.

O conflito deve ser visto como algo natural e comum no ambiente empresarial, derivado, entre outros, das fortes pressões da concorrência, com reflexo no funcionamento interno. Com efeito as mudanças e adaptações constantes provocam desgaste, bem como a necessidade de lidar com diferentes personalidades e ainda os frequentes problemas internos que colocam em oposição, frequentemente, grupos e estruturas organizacionais, designadamente ao nível de grupos e setores numa mesma organização. As estratégias, para lidar com este tipo de problemas exigem conhecimento adequado e capacidade de pôr em prática estratégias que podem exigir alterações, mais ou menos profundas, na organização, um desequilíbrio psicológico derivado da falta dessas estruturas rotineiras que transmitem tranquilidade aos indivíduos.

Berg (2012. p.18) afirma, que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Concorde-se que a maior parte dos autores define o conflito como algo inevitável, pois é da natureza humana e constitui o lado oposto da cooperação e colaboração.

### **1.3.1.1 Tipos de conflito**

Para conhecer quais são e porque existem conflitos, temos que saber de onde estes advêm para que possamos identificá-los e optar pela solução mais eficaz de os resolver. Berg (2012) defende que existem “três tipos de conflitos: intrapessoais, interpessoais e organizacionais”.

O Conflito intrapessoal é aquele que envolve um conflito interno, do próprio indivíduo. Conflito interpessoal, é aquele que ocorre entre dois ou mais indivíduos que percebem de modo diferenciado uma situação ou problema ou possuem interesses divergentes.

Por último, o conflito organizacional, envolve os elementos que constituem a própria organização, podendo, ou não envolver outras instituições que lhe são externas.

Surge assim, segundo, Burbridge e Burbridge (2012), dois tipos de conflitos, o interno (intraorganizacional) e o externo (interorganizacional), sendo que o primeiro decorre internamente, designadamente entre grupos, departamentos ou unidades de negócios e o externo, que envolve outros agentes, nomeadamente outras organizações.

### **1.3.1.2. Estratégias para a resolução de conflitos**

Existem diversas formas para evitar conflitos, tais como, encorajar os colegas a não escreverem ou telefonarem, mas sim, a formar equipas interdepartamentais para determinarem trabalhos/tarefas e que com a determinação destas possam falar pessoalmente, identificar qual o conflito de forma a poder lidar-se de eficientemente sobre raiz deste, identificar também os efeitos reais e possíveis mostrando empatia ao abordar os diversos interesses, lembrar à medida que surgem novas evidências que os resultados nem sempre podem ser os esperados.

No entanto, “o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (Chiavenato, 2004, p. 416).

A resolução do conflito, deve ser pensada de forma criteriosa, deve-se optar por uma abordagem assertiva, o reconhecimento das diferentes opiniões e a calma podem também fazer a diferença, ou seja, anteveer-se o problema é também uma forma de criar uma atmosfera de cooperação, assim como a comunicação aberta, feedback, liderança positiva, devendo-se manter aberto a mudanças e pontos de vista.

Existem múltiplos modelos sobre estratégias de resolução de conflitos, mas na generalidade todos apontam para duas dimensões comuns e tipos de estratégias com múltiplas afinidades. Um dos modelos, proposto por Rahim (1986), parte de duas dimensões: “preocupação consigo próprio e preocupação com os outros., ao combinar estas dimensões produzem-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito: Dominação, Integração, Acomodação, Evitamento e Compromisso:

- A Dominação envolve uma alta preocupação consigo mesmo e uma baixa preocupação com os outros e manifesta-se através de uma estratégia de ganhar/perder, em que o indivíduo sobrevaloriza e considera como prioritários os seus objetivos, preterindo completamente os interesses da outra parte.
- A Integração envolve alta preocupação com os outros e consigo próprio. É uma estratégia que implica assertividade e colaboração. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos.
- A Acomodação, consiste numa reduzida preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros, tenta-se evitar ao máximo as diferenças e o esforço está direcionado para a satisfação dos interesses da outra pessoa.
- O Evitamento envolve uma baixa preocupação consigo mesmo e uma baixa preocupação com os outros prende-se com a fuga ou a negação do problema.
- O Compromisso supõe uma média preocupação média consigo próprio e com os outros. Considerado um estilo intermédio tende a resolver parcialmente os problemas”.

O estilo mais eficaz é, de acordo com os autores a Integração, mas este exige a cooperação das partes. Qualquer um dos estilos tem vantagens e desvantagens em função das circunstâncias. Daí a importância de conhecer muito bem como utilizá-los e quais as potenciais consequências.

### **1.3.2. Processos de Mudança Organizacional**

A necessidade de mudança e a sua efetivação coloca exigências mais fortes a nível da comunicação organizacional. Em contrapartida, a resolução de conflitos e a otimização da comunicação interna também podem conduzir à necessidade de mudanças organizacionais. Estas poderão ser desenvolvidas a dois níveis: a nível estratégico ou a nível operacional.

Um processo de mudança organizacional está sempre relacionada tanto com os indivíduos, como com os relacionamentos existentes dentro da organização e entre organizações, onde a comunicação é utilizada como meio que fomenta e mantém esses relacionamentos (Reis, 2004). Toda e qualquer execução de mudanças, envolve uma gestão eficaz da comunicação para que esta seja eficiente. Uma vez, que na gestão das mudanças todas as consequências e ações têm de ser explícitas, esta conceção de partilha de sentidos remete-nos para o facto que toda a ação que solicite coparticipação necessita de diálogo, conversação e troca simbólica de interações (Braga, 2001). Deste modo, é necessário desenvolver e disseminar uma visão da mudança (o que irá acontecer depois da mudança) e essa transmissão convém que seja feita em cascata, isto é,

de forma gradual, para que haja uma análise e diagnóstico dos processos existentes e que permita aos trabalhadores cooperar na recolha de informação e assimilação desta. Lembra-se, de acordo com Cunha et. al. (2007 p.860), que “a mudança é intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente”.

Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de empregados compreendam as estratégias da empresa para traduzi-las em ações apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um, ou seja, todos os processos de mudança devem ser cuidadosamente planeados e, nesse domínio, a comunicação exerce um papel determinante.

### **1.3. Comunicação no núcleo da gestão organizacional**

Um dos problemas mais frequentemente encontrados nas empresas é o facto do sistema de gestão da comunicação não estar formalizado e os respetivos fluxos e canais não estarem bem especificados, de acordo com o conteúdo e tipo de mensagens.

Muitas das vezes, as barreiras criadas pela falta de um planeamento na comunicação criam diversos mal-entendidos. “ (...) Diferentes quadros de referência, percepção seletiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, género, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de *feedback*, emoções, características do canal (...) ” (Cunha et al. 2007, pp. 366-367) a que acrescentaríamos barreiras derivadas do designado fator departamentalização, que contribuem para: atrasos na comunicação entre departamentos, inibição dos membros dum departamento em prestar informações aos de outros departamentos, mentalidades “clubísticas”, sobreposição de responsabilidades e gestores a tomarem decisões com base em informações incorretas ou desatualizadas.

Duterte (2002) refere, também que as organizações são mais propensas a ter sucesso quando os colaboradores se sentem informados e valorizados.

Os líderes devem fornecer informações aos seus colaboradores de um modo regular e estar abertos às opiniões e informações que estes lhes fornecem. A organização quando comunica deve ter em conta a necessidade de usar um tipo de comunicação dominada pela integridade, transparência, honestidade para com os seus colaboradores (Mehta, Mishra, 2011).

A necessidade de gestão da comunicação nas organizações cresce na medida em que se descobrem as possibilidades, potencialidades e oportunidades que são possíveis usufruir a par

com a minimização dos problemas anteriormente referidos. De acordo, com Almeida (2008, cit. In Pina, 2008), a organização, exige um esforço de coordenação ao nível da comunicação, de forma a conseguirem-se respostas e soluções em tempo útil. Nesse sentido, torna-se necessário implementar um sistema de gestão da comunicação de acordo com objetivos estabelecidos de forma alcançar resultados esperados. Nesse âmbito, devem ser definidos os responsáveis pelo funcionamento do sistema, especificadas as suas atribuições bem como o papel de todos no seu bom funcionamento. O diagnóstico, planeamento, execução e controle da função comunicação numa organização é indispensável para o bom funcionamento do sistema.

Com efeito, as organizações são cada vez mais dinâmicas e necessitam de desenvolver um bom plano de comunicação que tenha em conta a participação de todos os colaboradores. Gerir uma empresa não é apenas verificar, delegar e acompanhar, utilizando somente a liderança ou atuar quando o desempenho cai. Gerir implica facilitar a compreensão entre as pessoas com diferentes pontos de vista, através de informações claras e confiáveis. Para Watson (2005, p. 19) “a empresa é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados”, os gestores devem conhecer as ferramentas e utilizá-las de forma eficiente, evitando ferramentas mal utilizadas ou que podem conter conteúdos pouco claros para o público-alvo, conduzindo a resultados indesejados e ineficiências.

As mudanças, cada vez mais intensas e as pressões da globalização que as empresas têm de enfrentar exigem destas um incremento na sua capacidade de cooperação e gestão da complexidade, competitividade e diversidade que caracterizam os tempos atuais.

As estratégias que as organizações adotam para responder às modificações no contexto atual (económico, social, tecnológico) influenciam a evolução que estas fazem nos recursos humanos, este sentido, a consolidação dos recursos humanos tornou-se um fator essencial para a produtividade organizacional, salientando-se como uma das principais preocupações. Neste sentido, é essencial a participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização, através da melhoria da comunicação interna e do aumento da participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização. “A comunicação empresarial evoluiu assim do seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política empresarial. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta, relegada a segundo plano nos momentos de crise e de carência de recursos, para se afirmar como instrumento estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para melhorar o funcionamento interno, fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade” (Bueno, 2000; p.50).

Uma comunicação eficaz é requisito para o sucesso de uma boa gestão organizacional. Transmitir uma mensagem de forma eficiente é garantir que esta vai ser corretamente interpretada pelo recetor, é um ponto de sucesso nas relações profissionais assim como no aperfeiçoamento

das competências profissionais. Macareno (2006) refere também que a comunicação é ainda um instrumento que gera conhecimento, produz inovação, cria ambientes de aprendizagem, estimula a adaptação e respostas a mudanças rápidas, além de direcionar a eficiência

De acordo, com Almeida (2003), uma comunicação eficiente exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes do mais, deve ser coerente e consistente, deve preocupar-se em passar uma boa imagem não só para o exterior mas também para com o seu público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direção de qualquer organização. Este autor, afirma também que “a comunicação interna tem um papel crucial no desenvolvimento da empresa, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado moral e motivacional dos seus trabalhadores, é necessário que esta seja bem planeada, estruturada e baseada numa forte estratégia de comunicação” (idem, p. 37).

Os processos de comunicação permitem aos gestores um efetivo desempenho das suas funções e com reflexo nas atividades dos subordinados. A eficácia decorre, antes do mais, do modo como funciona a comunicação entre chefias e membros das respetivas equipas. (Bourdean, 2010). A organização da comunicação interna é um processo através do qual o gestor desenvolve um sistema de transmissão de informação a um grande grupo de pessoas dentro da organização. Serve como um instrumento de coordenação do trabalho a todo o nível de chefia e permite a obtenção da informação necessária.

Tal como em outras funções de gestão o papel dos líderes é fundamental, neste sentido o líder deve ser um comunicador eficaz, deve proporcionar um bom clima organizacional, deve conseguir comunicar rapidamente e substituir a tradicional comunicação hierarquizada em favor de outra mais dinâmica e que traduza um caráter mais horizontal ou diagonal e através do processo comunicativo (Macareno, l.2006), que os gestores influenciam os colaboradores a realizarem as tarefas, ao mesmo tempo que os motivam e originam um comprometimento para atingir os objetivos organizacionais. Através destas interações será fortalecido o relacionamento entre os trabalhadores e entre estes e chefias, que irá ajudar a enfrentar possíveis desafios organizacionais que poderão vir a ocorrer. Para tal, também é necessário que os responsáveis estejam atentos para que não aconteçam ruturas das regras e das normas éticas que conduzem a organização (A. Novelli M.et all 2013).

Neste quadro, relembra-se que a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em “três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos” (Beraldo, 1996, cit. in Almeida, 2010, p. 3).

Referindo, que a comunicação ao nível externo deve também ser eficiente, uma vez, que esta melhora a imagem de uma organização, no sentido em que influencia a sua reputação e



conhecimento externo, o que, quando positivos, faz com que os colaboradores também se sintam mais motivados por pertencerem à organização (Macareno, I. 2006).

Apesar de sabermos que a gestão organizacional necessita de um razoável fundo de maneio, para melhorar os seus sistemas de comunicação, a maior parte dos gestores falha em reconhecer a diferença entre a arte de comunicar e o seu meio. Segundo Goffee e Jones (2001), “Os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades, necessitam de as desenvolver para que se tornem em líderes eficazes”.

Também, Chiavenato (2004, p. 54) afirma que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita”. Estes factos destacam a importância da comunicação como instrumento de gestão já que a nível interno atua como um fator que ajuda a determinar estratégias e tomadas de decisão para promover a satisfação e bem-estar no trabalho e consequente melhoria no desempenho.

Em termos de estratégia, é importante reconhecer que a comunicação organizacional não é um evento isolado, mas um processo contínuo que parte de uma sequência de eventos isolados. Estes devem-se menos aos fatos do que à interação e ajustamento entre o emissor individual ou coletivo e os seus públicos. “A qualidade desse ajustamento é o que determina a diferença entre falar e ser ouvido, entre palavras ao vento e ideias em comum” (Kaplan, 1993, p.12).

## 2. Metodologia

A partir dos objetivos proposto e após a revisão da literatura e do enquadramento teórico, da temática em análise, desenvolveu-se o presente estudo, relativo à análise da comunicação interna existente, na secção de Setúbal, da empresa “Terra Fértil”. São apresentados ao longo desta componente, os objetivos, os participantes, o instrumento, os métodos de recolha e análise dos dados e a reflexão e discussão dos mesmos.

A investigação que dá forma a este trabalho, constitui um estudo de caso e recorre ao contacto direto com os colaboradores desta empresa, através de uma entrevista semiestruturada e à respetiva análise de conteúdo da mesma. Nesse sentido classifica-se este estudo como de natureza qualitativa, caracterizando-se pelo seu cariz descritivo e interpretativo.

Pretende-se afirmar, tal como Stake (2012), que ao dar ênfase à abordagem qualitativa recusamos a quantificação como principal base explicativa, dado que o conhecimento nem sempre pode ser objeto de medição. Daí a importância de outras abordagens.

Fortin aponta diferenças entre a investigação quantitativa e qualitativa, referindo que na investigação qualitativa “a realidade é múltipla e descobre-se progressivamente no decurso de um processo dinâmico que consiste em interagir com os indivíduos no meio e de que resulta num conhecimento relativo ou contextual”, já a investigação quantitativa, “concebe a realidade como única e estática, segundo o qual os factos objetivos existem, independente do investigador, e podem ser isolados” (Fortin et al 2009, p. 20).

As características deste estudo respondem aos requisitos propostos por Bogdan e Biklen (1994), ou seja: “a fonte direta dos dados está presente no ambiente natural, o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe, são essencialmente de carácter descritivo; a análise de dados é feita de forma indutiva, onde o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências, procurando a diversidade para garantir que a investigação abordou a realidade possível, ao mesmo tempo que considera as variações existentes” (Marreiros, C, 2008 p.68). Para que isso aconteça, tornou-se necessário assegurar a diversidade dos sujeitos que constituem a amostra, de forma a garantir um estudo onde a exploração de diferentes pontos de vista e contextos é contemplada.

Temos presente, que para Yin, o estudo de caso, “visa explorar, descrever ou explicar uma realidade específica, e surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos, ao mesmo tempo que retém as características significativas e holísticas de eventos da vida real” (Yin, R, 2010).

O presente estudo de caso evolve um método de recolha de informação, esse método consiste na procura de respostas ao “como” e “porquê” (Yin,1994). Conforme já referimos, para atingir estes objetivos recorreremos a entrevistas e análise documental como técnicas privilegiadas para a recolha de dados. Relembremos, conforme referem (Quivy e Campenhoudt,1992,28) “que a

entrevista constitui o primeiro método de recolha de informação, aplicável a diversos processos de comunicação e interação humana, que quando corretamente valorizados permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”.

## **2.1 Objetivo do estudo**

Com base no enquadramento teórico e no objetivo geral deste trabalho o qual visa conhecer o modo como se processa a comunicação interna na empresa, definiu-se como objetivos específicos os seguintes:

- Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Informação Geral prestada pela empresa.
- Perceber a opinião dos inquiridos sobre a Comunicação com as Chefias.
- Analisar a opinião dos inquiridos sobre Rumores e Conflitos na empresa.
- Perceber em que situações ocorrem os conflitos mais frequentemente.
- Identificar a opinião dos inquiridos sobre o Clima sentido de Comunicação.
- Identificar a opinião dos inquiridos sobre a liberdade de Comunicação.
- Conhecer os meios comunicacionais mais utilizados na empresa
- Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Carga de Informação existente.
- Conhecer a opinião dos inquiridos sobre possíveis mudanças.
- Contribuir com este estudo para a melhoria comunicacional entre colaboradores / colaboradores; colaboradores /chefia e Chefia /colaboradores.

Os objetivos suprarreferidos estão articulados com o conjunto de questões que servem de base às entrevistas realizadas.

## **2.2. Técnica de recolha e análise de dados**

Para este estudo, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, também designadas por semidiretivas. Este tipo de entrevistas tem esta designação, dado que não são nem inteiramente abertas, nem encaminham para um grande número de perguntas particularizadas, contudo permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e diversificados (Quivy e Campenhoudt, 1992). Trata-se assim de um método que nos pareceu adequado ao objeto do estudo.

A opção por este tipo de entrevista deveu-se ao facto desta tornar-se mais espontânea do que a entrevista estruturada, já que embora o entrevistador tenha um conjunto de questões pré-definidas, apresenta como principal vantagem a possibilidade de colocar outras, cujo interesse

surja no decorrer da entrevista: Por outro lado, as questões não têm de ser colocadas numa determinada ordem nem exatamente da mesma forma com que foram inicialmente definidas. Torna-se essencial garantir que este método é aplicável ao contexto em questão e que responde ao problema em causa, ou seja, ao estudo para o qual estas questões foram elaboradas. Relativamente aos problemas que dela podem decorrer “destaca-se a flexibilidade que pode induzir o entrevistador a acreditar erroneamente quer na sua própria neutralidade total quer na completa espontaneidade do entrevistado” (Quivy e Camenhoudt. 1992).

Em substância, trata-se de uma conversa entre duas pessoas que é iniciada pelo entrevistador e que tem por “objeto específico a obtenção de informação relevante para o estudo de que está a fazer” (Bisquerra, 1989). Assim, para a construção da entrevista, desenvolveu-se as seguintes tarefas: elaboração de um pré-questionário, aplicação e reformulação do pré-questionário, elaboração definitiva do mesmo, não sendo necessariamente restritas as perguntas semiestruturadas, permitem acrescentar questões quando necessário.

Através de um diálogo prévio, os sujeitos foram informados dos objetivos da entrevista, da garantia de anonimato das respostas, da necessidade das entrevistas serem gravadas e transcritas de forma a obter a máxima preservação do discurso. Desta forma, “o tratamento dos dados exige uma constante atenção por parte do investigador para que as suas intervenções se traduzam em elementos de análise tão fecundos quanto possível” (Bardin, 2011).

### **Análise de dados**

De acordo com Bardin (2011), os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, isto é de forma descritiva e interpretativa, seguindo as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material e/ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados. Bardin (1977) afirma que a “análise de conteúdo é um método empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”. Pelo seu lado Wolcott, (citado por Vale, 2004) sintetiza estas tarefas em três momentos fundamentais: “descrição, análise e interpretação”. A descrição corresponde à transcrição para texto dos dados originais registados pelo investigador. A análise implica organização de dados, onde se identifica fatores-chaves e salientam-se os aspetos mais significativos para o estudo em causa. Por último, a interpretação diz respeito ao processo de obter significados e elaborar conclusões a partir dos dados obtidos através da análise anterior.

A análise e leitura de documentos relacionados com a problemática do estudo também assumiram uma importância fundamental para complementar a informação obtida. Feita a transcrição das entrevistas, utilizou-se a técnica designada por “rew-interview” (Steinar, 1996). Não houve qualquer alteração ou acréscimo de informação aos textos e, conforme acordado, previamente, foram devolvidos aos entrevistados para que estes os pudessem validar.

### **2.3. Participantes**

Este trabalho foi realizado junto dos trabalhadores da empresa “Terra Fértil”, Gestão e Valorização de resíduos, com sede em Setúbal, constituída por nove colaboradores, atua também noutros pontos do país e disponibiliza os meios necessários para a recolha e acondicionamento de lamas ou outros resíduos, adaptados a cada necessidade. Desse processo constam:

- A recolha e transporte: coordenam todas as operações de recolha e de transporte desde as instalações da ETAR até aos locais de valorização devidamente autorizados.

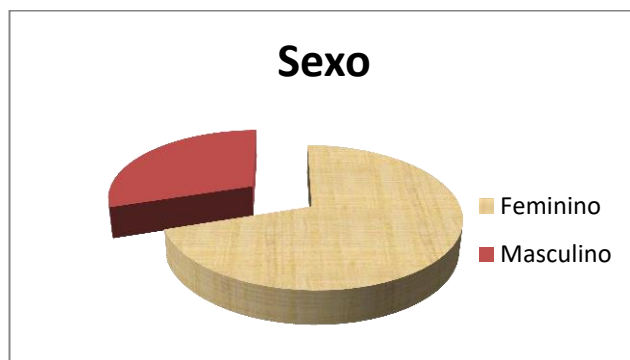
- A caracterização analítica de resíduos: sempre que solicitado, procedem à recolha de amostras dos resíduos a valorizar e encaminhamos para laboratório acreditado para a determinação da respetiva caracterização analítica, de acordo com a legislação vigente.

- A valorização agrícola: “Terra Fértil” dispõe de um Centro de Compostagem e Parqueamento Temporário licenciado para a operação de gestão de resíduos proporcionando uma solução licenciada e sustentável para resíduos biodegradáveis.

- Neste trabalho de índole qualitativa, seguiu-se o enunciado por Fortin (2006) quando refere que o número de participantes geralmente é pequeno (6 a 10). Isto é o universo do nosso estudo é a totalidade dos colaboradores que trabalham no posto fixo em Setúbal, este local de trabalho é constituído por 9 trabalhadores: 2 administrativos, 1 responsável pela qualidade ambiente e segurança na empresa, 1 responsável pelo departamento contabilístico, 1 técnico de sistemas de informação geográfica e valorização agrícola, 1 coordenador de departamentos, 1 engenheiro do ambiente, 1 responsável pela função de comercial e parte da compostagem e 1 superior que é o fundador e gerente da empresa.

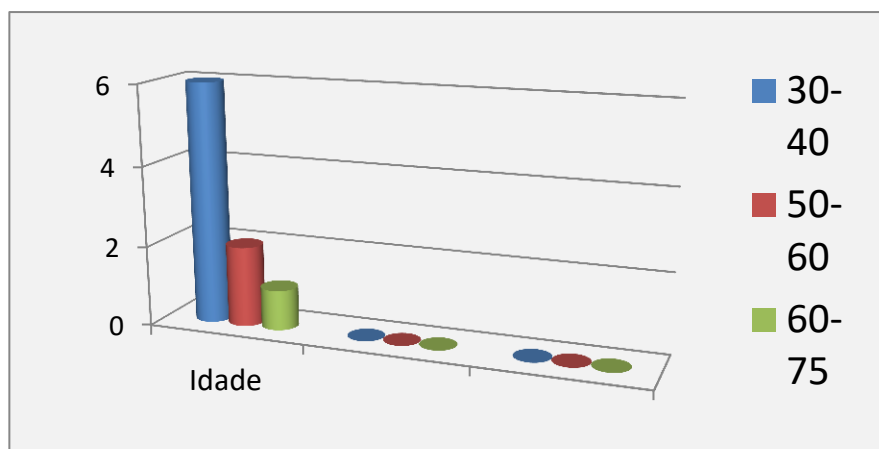
Passamos de seguida, a apresentar alguns elementos da caracterização sociográfica dos inquiridos:

**Gráfico 1: Sexo dos indivíduos**



Verificamos que a população é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino. Com efeito, **6** colaboradores são do sexo **feminino** e **3** do sexo **masculino**.

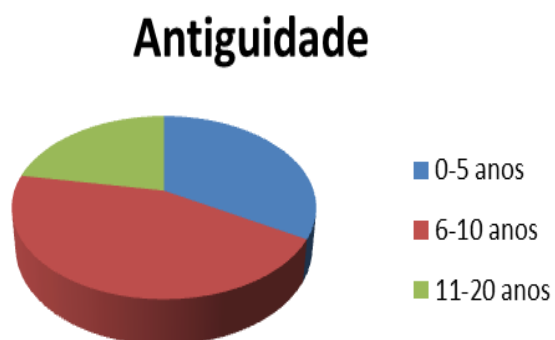
**Gráfico 2: Idade dos indivíduos**



Pela análise do gráfico é possível afirmar que os entrevistados estão distribuídos pelas seguintes faixas etárias.

- 2 Colaboradores com idade compreendida entre os 60-75
- 1 Colaborador com idade compreendida entre os 50-60
- 6 Colaboradores com idade compreendida entre os 30-40

**Gráfico 3: Antiguidade na empresa**



É possível afirmar que:

- 5 Colaboradores estão entre 5 a 10 anos a trabalhar na empresa
- 1 Colaborador está a trabalhar entre 10 a 15 anos na empresa
- 4 Colaboradores estão a trabalhar entres os 15 e os 20 anos na empresa.

**Gráfico 4 : Habilitações académicas**



Da análise do gráfico é possível afirmar que a amostra é constituída por:

- 3 Colaboradores com o ensino secundário
- 4 Colaboradores com o grau de licenciatura
- 2 Colaboradores com o grau de mestrado

## 2.5. Análise e interpretação dos dados obtidos

Análise é todo o processo de organização da informação recolhida, organizando-a em unidades descritivas básicas, este processo é a base da interpretação. Procura aceder aos sentidos e compreensão do ponto de vista dos colaboradores, às perceções, sentimentos e significados que atribuem às suas experiências, que por serem suas e provirem do “vivido” são por isso singulares. Este procedimento conduz á interpretação de dados que são obtidos, possibilitando a passagem da descrição para a interpretação, atribuindo-se um sentido às características do material recolhido (Bardin, 2011). Assim, “interpretar envolve dar significado à análise, explicar os padrões descritivos e procurar as relações entre dimensões descritivas” (Moura. A. 2005, p. 137).

Na interpretação de dados recorreremos à análise de conteúdo. Esta técnica de tratamento de informações recolhidas, segundo Jorge Vale (1986), exige uma maior explicitação de todos os procedimentos utilizados. Analisando a informação recolhida e com a organização das vertentes à *posteriori* construídas, valoriza-se “o significado que as pessoas atribuem às suas experiências, bem como o processo de interpretação, são elementos essenciais e construtivos, não acidentais ou secundários àquilo que é a experiência” (Bogdan e Bilkden, 1994, p.55). Conforme, anteriormente referido, comporta as seguintes etapas: “pré-análise, exploração do material ou codificação, tratamento dos resultados, inferência e interpretação” (Bardin, 2011).

Baseando-nos em (Ghioglionne e Matalon, 1993) a análise vertical foi o primeiro procedimento, começamos por incidir separadamente sobre cada um dos entrevistados e temas que estes abordaram. Na segunda fase, procedemos ao tratamento de cada um destes através de uma análise horizontal onde tratámos cada um destes, destacando as formas distintas de como foram abordados pelos entrevistados, tendo por referência, os objetivos específicos a atingir, os quais estavam articulados com categorias de análise pré-definidas. Neste sentido, “a construção de um sistema de categorias pode ser feita à *priori* ou a *posteriori* ou ainda através da combinação destes dois processos” (Vala, 1986, p.111).

Seguimos nesta análise a sequência de respostas que decorrem do guião de entrevista pré-elaborado (Ver Apêndice), ou que foram surgindo à *posteriori*, depois de feita a leitura dos discursos transcritos dos entrevistados.

Procedeu-se à análise temática através da identificação de indicadores referentes a cada tema. Esta tarefa implica clareza e reobservação de determinados temas, para que na transcrição e codificação seja possível a produção de unidades de análise diferenciadas.

Passamos de seguida, a apresentar os dados obtidos, tomando por referência a ordem de apresentação das questões e os objetivos específicos, anteriormente referidos:

Os dizeres dos entrevistados são identificados pela letra E, seguida de um número. A Chefia é identificada como tal. Passa-se, de seguida, à sua identificação prévia:



E1 – Idade: 35 anos, sexo: feminino, colabora há sete anos na Terra Fértil, licenciatura em engenharia do ambiente. Função: qualidade ambiente e segurança na empresa.

E2- Idade: 61 anos, colabora há 9 anos na empresa, sexo: feminino. Função: departamento financeiro e contabilístico. Curso: primeiro ano de gestão de empresas.

E3- Idade: 32 anos, sexo: masculino, colabora há 5 anos na empresa. Função: técnico de sistemas de informação geográfica e valorização agrícola e as suas Habilitações: licenciatura: Ciências do ambiente, Mestrado: Gestão e qualidade do ambiente.

E4- Idade: 38 anos, sexo: feminino, função: administrativa, colabora há nove anos na empresa, habilitações: 12ª ano.

E5- Idade: 72 anos, sexo masculino, colabora há 18 anos na empresa. Função: Coordenador dos departamentos, Habilitações: Engenheiro Técnico Agrário.

E6- Idade: 34 anos, sexo: feminino, colabora há 4 anos na empresa. Função: administrativa, Habilitações: 12ª ano.

E7- Idade: 31 anos, sexo: feminino, colabora há 5 anos na empresa. Função: Engenheira do ambiente. No departamento de qualidade e higiene e segurança, Habilitações: Licenciatura e pós- graduação: técnica e higiene e segurança no trabalho.

E8- Idade: 39 anos, colabora há nove anos na empresa, Função: responsável pela parte comercial e parte da combustagem, Sexo: feminino, Mestrado: Agricultura Sustentável.

C - Chefia: 55 anos, engenheiro agrónomo. Labora há 20 anos na empresa, Função: Gerente de Empresa.

Passa-se de seguida a apresentar e refletir sobre os dados obtidos, de acordo com os objetivos previamente formulados e respetiva explicitação.

## **1º Objetivo**

### **Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Informação Geral prestada pela empresa.**

Relembramos que de acordo com a revisão da literatura (Cunha, et al, 2003; Chiavenato, 2004) é “necessário que os trabalhadores sintam que possuem a informação necessária para realizar o seu trabalho, de modo a sentirem-se comprometidos com a empresa e informados o que acontece nesta”. Como é sabido ninguém se forma no vazio, o que supõe a troca de experiências, interações sociais e aprendizagem, é necessário que exista circulação de informação constante, atualizada e relevante prestada pela empresa. Pesquisas recentes indicam que, a comunicação é uma das variáveis que precedem a um compromisso/empenho dos funcionários. Esta é “essencial para o bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, visto que é através do seu intermedio, que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes” (Chang, 2001, pp. 57).

Quando confrontados com questões referentes ao objetivo supracitado os inquiridos referiram que:

**“ (...) Estou satisfeita mas existem, situações pontuais em que poderíamos receber outro tipo de informação,** nomeadamente comunicação entres colegas, não propriamente da chefia, pois como estamos divididas entre departamentos é difícil chegar até nós a mesma informação, quando um departamento está a tratar de um assunto não é muito versátil chegar às restantes pessoas”(...) (E1);

**“Às vezes, eu necessito de mais informação. Gostava de receber** da parte da chefia mais informação e uma maior presença física” (E2);

**“A Informação que me chega é a necessária para desempenhar a minha função,** portando tirando algumas atualizações não vejo nada que não seja necessário que não venha a ser feito (...) pode não chegar atempadamente, mas chega, por vezes não na hora onde esta é necessária, isto é, no *timing*, apesar de a receber” (E4);

**“Presentemente não. Havia um hábito que se está a perder, que eram as reuniões periódicas,** que ultimamente não se tem feito e a informação esta a ficar dispersa” (E5);

**“Umas vezes sim, outras vezes não. Poderíamos melhorar a comunicação** entre colegas e entre departamentos, para que todos, em conjunto, soubéssemos o que está a passar” (E6).

A partir da análise dos discursos dos entrevistados foi possível constatar que as opiniões estão divididas, uns revelam falta de apoio essencialmente por parte da chefia, temos como exemplo o entrevistado E2 quando o mesmo refere que **“às vezes eu necessito de mais informação. Gostava de receber da parte da chefia mais informação e uma maior presença física”**. De acordo com a revisão da literatura destacamos uma afirmação particularmente interessante “A prioridade consiste, nos gestores comunicarem atempadamente e fazerem-se entender quanto às questões que afetam significativamente a vontade das pessoas, no sentido de darem o seu melhor no trabalho. As pessoas não têm de concordar para cooperar com uma decisão, mas têm de compreender o como e porquê de ter sido tomada” (Garnett,1992, pag.14), destaca-se aqui a importância de uma presença assídua da chefia. Noutro prisma de analisar a comunicação temos a opinião de outros inquiridos E1 e E4, os quais revelam, que o principal problema está na dificuldade de a comunicação passar atempadamente para todos os colegas, ou não a passam porque acham que não é necessária ou porque existe escassez de reuniões periódicas o que faz com que a informação se disperse. O entrevistado E1 faz salientar barreiras relacionadas com os departamentos, quando refere que **“(… ) existem, situações pontuais em que poderíamos receber outro tipo de informação, (…) como estamos divididas entre departamentos é difícil chegar até nós a mesma informação, quando um departamento está a tratar de um assunto não é muito fácil fazer chegar às restantes pessoas…”** . De acordo com a literatura revista podemos destacar “as diferenças e problemas de comunicação entre departamentos provocam dificuldades. Essas dificuldades tornam-se óbvias ainda mais rapidamente do que nos problemas de comunicação ascendente e descendente” (Garnett 1992 p.53).

Podemos inferir que quando as insuficiências de comunicação ocorrem, estas podem originar alguma insegurança quanto à informação que está a ser passada na empresa, como podemos constatar nos testemunhos anteriores. Apesar de E5 e E6 demonstrarem-se opiniões vacilantes, acabam por reforçar que a comunicação/transmissão de informação poderia ser melhorada se existisse uma estrutura mais correta de gestão da comunicação, designadamente, quando afirmam **“Presentemente não. Havia um hábito que se está a perder, que eram as reuniões periódicas, que ultimamente não se tem feito e a informação esta a ficar dispersa”** (E5). Paralelamente, surgem outras opiniões que dizem estar satisfeitos com a transmissão da informação dada, sentindo-se apoiados pela empresa. Segue-se alguns testemunhos:

- **“Sim estou satisfeito com toda a informação que a empresa me transmite e com a que consigo obter, se não de outra forma não conseguiria geri-la”** (Chefia);

- **“Sim estou informado, estou envolvido no que é necessário e tenho toda a informação** para proceder de forma correta” (E3);

- **“Sim, quando não sei pergunto e toda a informação é me disponibilizada”** (E7).

Estas declarações apesar de serem claras quanto à qualidade de informação prestada na empresa, não podem escamotar outras que parecem evidenciar a utilidade de estar mais informado, através de informação atempada. Os colaboradores demonstram estar conscientes da necessidade de promover uma maior circulação de informação, (E1, E2 e E5) e chegam mesmo a referir ideias para que houvesse uma maior circulação desta, o desejo de mudar e melhorar é evidenciado, ou seja, demonstraram claramente o desejo de tornar o acesso a toda a informação mais facilitado.

A partir destas declarações, é nos possível compreender que é visível a necessidade de melhorar a informação disponibilizada por parte da empresa, de forma a possibilitar que a informação necessária, chegue atempadamente a todos, para a realização de trabalho mais eficaz.

## **2º Objetivo**

### **Perceber a opinião dos inquiridos sobre a Comunicação com as Chefias.**

Relembra-se conforme refere a literatura consultada, que os processos de comunicação permitem aos gestores um efetivo desempenho das suas funções e com reflexo nas atividades dos subordinados. “A eficácia decorre, antes do mais, do modo como funciona a comunicação entre chefias e membros das respetivas equipas” (Bourdean, 2010). Por outro lado, Duterme (2002) refere que “as organizações são mais propensas a ter sucesso quando os colaboradores se sentem informados e valorizados”. Com efeito, as chefias devem fornecer informações aos seus colaboradores de um modo regular e estar abertos às opiniões e informações que estes lhes fornecem. A organização quando comunica deve ter em conta a necessidade de usar um tipo de comunicação “dominada pela integridade, transparência, honestidade para com os seus colaboradores” (Mehta, e Mishra, 2012).

Em resposta às questões colocadas, no âmbito deste objetivo, evidenciamos alguns dos dizeres dos entrevistados:

- “Sim. **Normalmente a chefia considera as opiniões dos restantes colegas.** Às vezes não somos é envolvidos em tudo, o que é natural porque há coisas que não nos dizem respeito” (E1);

- “**Ele ouve-me muito. Sou livre de me manifestar**” (E7);

- “**Não vejo nada de errado.** Acho que temos a informação suficiente para trabalhar, às vezes basta um telefonema. Não é sempre necessário a presença física” (E4);

- “...**Ouve-me, temos um bom relacionamento e comunicação**” (E5);

- “...**É suficiente e esclarecedora**” (E6);

- “**Não dá ordens, pede e ajuda. Mas se estivesse cá mais vezes seria mais simples** e eficaz, mas entendo que por vezes seja difícil contactá-lo derivado à sua vida” (E2);

- “**Ajuda, é uma boa comunicação**, em qualquer empresa de maior atividade existe uma outra coisa que se pode melhorar, nada em concreto, é mesmo porque nada é perfeito” (E3);

- “**Mais presença física**, não quer dizer que venha mudar muita coisa naquilo que nós acabamos por fazer, mas ajuda um bocadinho a sentirmos apoio e que o rumo tá a ser bem feito” (E8);

- “**Poderia ser melhor**, devia existir uma melhor clarificação dos setores a que cada pessoa pertence, para que a comunicação não divagasse tanto” (Chefia).

Começando por analisar as respostas dos inquiridos, observamos que no discurso da chefia, o próprio assume que, por vezes, sente-se confuso a quem reportar a informação “(...) *devia existir uma melhor clarificação dos setores*(...)” podemos constatar que não existe uma grande clarificação de quem está à frente de cada sector de responsabilidade e o facto de todos os colaboradores fazerem um pouco de tudo, dificulta as prioridades a quem reportar a informação. Tal como já mencionado anteriormente, a falta de uma boa comunicação pode ser uma barreira à eficiência, uma vez que dificulta compreensão entre as partes. É importante que os trabalhadores se sintam satisfeitos com a transmissão da informação dada e apoiados pela empresa. Nos entrevistados E1, E7, E4, E5, e E6, identificámos segurança quanto a qualidade da comunicação com a chefia de que são exemplo em partes dos seus discursos: “**É suficiente e esclarecedoras**” (E6) “ (...) têm **um bom relacionamento e comunicação**” (E5).

Lembra-se que “a motivação pode ser incrementada através da comunicação, requerendo, para tal, concentração, esforço e prática. É necessário que o motivador (o líder) traduza os seus conhecimentos básicos sobre o comportamento humano numa ação diária de liderança, o que por sua vez, permitirá obter os resultados esperados e o cumprimento das tarefas” (Simpson, 2008, p.46). Apesar de E2, E3 e E8 considerarem a comunicação da chefia como eficiente para os cumprimentos dos objetivos, revelam que, ainda assim, existem situações que poderiam ser melhoradas “ (...) **Mas se tivesse cá mais vezes seria mais simples (...)** ” (E2); “ (...) **existe uma ou outra coisa que se pode melhorar (...)**”(E3).

Podemos concluir, que apesar de toda a disponibilidade do superior em ajudar ou a ouvir, esta seria mais benéfica se existisse um contacto direto com estes, ou seja, se os assuntos não fossem na sua maior parte resolvidos por telefone. “As comunicações escritas e outros métodos

de informação geral nunca devem tornar-se veículo principal de comunicação. Esta deve ser feita pessoalmente, utilizando sessões de informação para equipas ou as comissões consultivas” (Garnett, 1992, p.44).

### 3ª Objetivo

#### Analisar a opinião dos inquiridos sobre Rumores e Conflitos na empresa.

Relembra-se que sendo o conflito um fenómeno inevitável, a resolução e gestão deste é essencial a uma eficácia organizacional, segundo Strecht (cit. in Pinto 2001, p. 18) para minimizar a ocorrência de conflitos é **“importante tentar compreender as origens, (...), porque de facto quanto melhor compreendermos, mais aptos estaremos todos para intervir (...)”**.

No âmbito deste objetivo, foram os seguintes dizeres que observamos como mais evidentes desta problemática:

- “Acho que **não existem conflitos de relevo**, são todos considerados normais” (Chefia);

- **“Tem vezes, há alturas, que por sermos poucos acabamos por ter muita confiança uns com os outros e somos todos muito jovens e por vezes somos impulsivos, mas de resto acabamos sempre por resolver”** (E3);

- **“As vezes existem alguns, esses conflitos depois são conversados e fica tudo esclarecido**, tantas pessoas a trabalhar no mesmo sítio, cada um com o seu temperamento e divergentes opiniões faz com que existam alguns.” (E4);

- **“Conflitos...não considero que haja conflitos, pode haver necessidade de limar uma aresta** ou outras” (E5).

Através da análise das respostas, observa-se que os inquiridos, embora minimizem os conflitos existentes, evidenciam a sua existência.

Nos relatos descritos (E3, E4, E5) observa-se que quando questionados se existem rumores ou conflitos na empresa, estes evidenciam que os conflitos surgem mais internamente, ou seja entre colegas, apesar de facilmente os conseguirem resolver **“(...) esses conflitos depois são conversados e fica tudo esclarecido(...)”**(E4) **“(...)somos todos muito jovens e por vezes somos impulsivos** mas de resto acabamos sempre por resolver” (E3).

É notória alguma hesitação em utilizar a palavra “conflitos” sendo para estes colaboradores mais fácil proferir a palavra divergências, consideram-se colaboradores livres de

opinião, responsáveis e demonstram funcionar numa relação de confiança e entreajuda, apesar de admitirem que existe algumas situações conflituosas.

#### **4ª Objetivo**

##### **Perceber se os conflitos ocorrem mais frequentemente interna ou externamente**

Relembra-se que constituindo os conflitos, um fenómeno inevitável remete para a percepção de interesses incompatíveis entre organizações, grupos ou indivíduos. Essas percepções ocorrem quer entre os colaboradores da organização quer entre estes e os seus públicos externos, designadamente clientes. Nesse sentido, os conflitos constituem barreiras à comunicação que podem ocorrer tanto ao nível da comunicação interna, como da comunicação externa. Os seus efeitos são por regra nefastos, tanto num contexto como noutro.

Na procura de esclarecimentos, relativamente ao objetivo suprarreferido, obtivemos as seguintes afirmações:

- **“Nós, conflitos, conflitos na realidade não temos. Mas às vezes desentendimentos acontecem porque nós temos uma parte da empresa que trabalha maioritariamente no campo e temos outra parte que está fisicamente no escritório e ainda outros que estão no centro de compostagem.** Basicamente temos três polos, por isso, às vezes o facto de não estarmos todos juntos a comunicação não é fácil, o que torna difícil a percepção daquilo que queremos realmente transmitir, se tivemos mais próximos mais vezes não acontecia tanta vez. **No entanto, acabamos por perceber o quer um ou o que quer outro, isto acontece porque não estamos fisicamente juntos** nem na situação onde o outro está. Porque, por exemplo, eu aqui dentro sentada no escritório, para mim, é muito fácil para mim uma situação ser melhorada ou realizada, mas se calhar para a pessoa que esta na prática a realizar, não é tão fácil como eu penso e às vezes isso acontece” (E1). É notório no testemunho de **(E1)** a necessidade de resolver os conflitos e a percepção da razão porque o conflito surge e onde surge, mas vejamos os testemunhos seguintes:

- **“Eu tenho-os mais com o exterior, porque o meu trabalho depende dos outros.** Percebo que não me queiram atender porque sou chata quero receber e passo tempo atrás deles” (risos) ” (E2);

- **“Existem alguns, tanto a nível de cliente ou fornecedores, por erros de interpretação ou surge alguém novo no sistema que não conhece bem as regras,** ou mesmo porque podem acontecer situações inesperadas ou imprevisíveis e acabamos por estar numa situação complicada entre o cliente e o fornecedor” (E7);

**-“Por norma, os conflitos são mais com o exterior, ou seja com clientes ou fornecedores,** ou porque não entendem a forma de trabalhar ou têm alguma dúvida e reagem mal, mas que depois são tratados” (E8).

No seguimento dos argumentos anteriores os entrevistados E1, E2, E7 e E8 demonstram que existe uma maior quantidade de conflitos externos, essa perceção menos positiva do relacionamento é derivada de algumas falhas de comunicação e diferentes prioridades vem no sentido do que é evidenciado por Rego et al. (2008) quando referem que os obstáculos organizacionais e as adversidades, ocorrem numa abordagem incompleta dos processos, de deficiências na comunicação e do uso indevido de tipos e técnicas de mudança, derivado dos conflitos de interesses, ou da diferença de personalidades. Em suma, pode-se dizer que uma maior compreensão dos conflitos e o desenvolvimento de uma gestão positiva destes, é crucial para que se construa um ambiente motivante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste âmbito, relembra-se ainda o que foi referido por Dionísio (2004, cit. In Baptista, 2009) quando refere que “a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo” Com efeito a congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que adquira uma comunicação eficaz. A saliência da comunicação externa é determinante dado que, conforme refere Kunsch (2003) é através dela que a empresa consegue se posicionar frente ao mercado, planeando as ações adequadas para poder atingir os seus públicos estratégicos. Nesse sentido todos os disfuncionamentos, traduzidos, designadamente em conflitos, devem ser analisados e corrigidos.

## **5º Objetivo**

### **Analisar a opinião dos inquiridos sobre o clima organizacional**

Através deste objetivo quisemos compreender de que forma é que os conflitos anteriormente referidos, influenciam o clima organizacional e como é que os colaboradores da empresa os percebem. Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente, sendo que essas propriedades contribuem para influenciar a motivação e o comportamento dessas pessoas.

No quadro deste objetivo, quando questionados sobre o ambiente de trabalho, enquanto tradutor do clima organizacional, obtivemos as seguintes afirmações:

**- “Sim, considero que nesta empresa existe um bom clima na comunicação organizacional”** (Chefia);



- **“É um ambiente saudável damo-nos todos bem**, pode por vezes surgir alguns conflitos, tanta gente a trabalhar no mesmo sítio cada um com o seu temperamento e com divergentes opiniões mas depois são conversados e fica tudo esclarecido” (E2);

- **“É um bom clima organizacional. As vezes existem algumas diferenças de opiniões** em determinados assuntos, pois temos diferentes pontos de vista, nada que não se resolva com 2 ou 3 minutos de conversa” (E3);

- **“Há alturas para tudo e estados de espirito**, as personalidades não são todas idênticas” (E4),

- **“Todos temos uma boa relação, não se pode exigir mais, falamos abertamente”** (E6).

Podemos concluir que a comunicação entre os colaboradores da empresa é uma relação positiva, uma vez que todos afirmaram relacionarem-se bem, este fator, contribui para a um ambiente agradável, apesar de por vezes, ser pontuado por algumas dificuldades **“É um bom clima organizacional. As vezes existem algumas diferenças de opiniões** em determinados assuntos” (E3), “ (...) As personalidades não são todas idênticas (E4) ”.

Todos os colaboradores, estão conscientes que as diferentes personalidades e estados de espíritos, influenciam o clima de comunicação entre estes.

Relembra-se, que o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, e que essa interação influencia o nível de satisfação e de insatisfação, experimentado pelos empregados na organização, reflete-se também no nível de stress, prazer em trabalhar na empresa, envolvimento no trabalho e desempenho individual e coletivo. "Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspetos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quantos aspetos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização" (Chiavenato, 1997, p. 126).

Podemos concluir, que os dados obtidos, espelham que o clima existente é favorável ao bem-estar e a um bom desempenho da organização.

## **6º Objetivo**

### **Identificar a opinião dos inquiridos sobre a liberdade de Comunicação**

Conforme refere Jacomini (2011) "se não houver a comunicação interna imediata, clara, sem sigilos ou rodeios e que seja utilizado o meio de comunicação mais apropriado para cada informação, os clientes internos ficarão desmotivados, insatisfeitos, e farão a propaganda negativa da empresa, perderão tempo e produtividade, tentando descobrir se a informação que foi passada

de maneira informal, como um simples boato, realmente trata-se de informação verdadeiras, ou não." Neste quadro, considerou-se pertinente a definição de um objetivo específico que esclarecesse sobre a percepção dos colaboradores sobre o que ocorre na organização.

Os dados obtidos, relativamente às questões formuladas no âmbito deste objetivo, podem ser sintetizados nos seguintes dizeres:

- **"Todos os meus colaboradores, podem dar a sua opinião livremente** é também uma forma de permitir que a criatividade das pessoas seja demonstrada" (Chefia);

- **"Poderíamos melhorar a comunicação entre colegas entre departamento,** para que todos em conjunto soubéssemos o que está a passar, mas **podemos sempre ter a liberdade dar a nossa opinião, não somos censurados"** (E3);

- "Sim existe **bom ambiente, liberdade para falar e de opiniões. É adequado, e informal**" (E5) "Eu penso que sim!...sim, sim, **é um ambiente saudável** damo-nos todos bem" (E4).

Podemos afirmar que os colaboradores consideram trabalhar num ambiente com um bom clima organizacional, em que predomina a liberdade para exprimir abertamente as opiniões. Todavia, esta realidade pode ser marcada por episódios em que estas percepções não são permanentes, tal como parecem transparecer os dizeres seguintes:

- **"Somos livres de nos manifestar. (...) Tem vezes... há alturas que por sermos poucos acabamos por ter muita confiança** uns com os outros e como somos todos muito jovens e por vezes somos impulsivos... mas de resto acabamos sempre por resolver" (E1);

- **Um as vezes sim, outras vezes não. Poderíamos melhorar** a comunicação entre colegas entre departamentos, para que todos em conjunto soubéssemos o que está a passar" (E2).

Com efeito, ainda que estas opiniões transcritas revelem algumas divergências temporárias com os colegas, a opinião torna-se unânime no que refere ao facto de não existir opressão para se manifestarem, todos assumem que os conflitos são resolvidos e predomina uma boa comunicação interpessoal capaz de resolver as divergências existentes entre os colaboradores. Esta realidade pode ser explicada pelos determinantes do funcionamento grupal, com efeito, conforme refere Chiavenato, "o comportamento social do empregado é explicado à medida que o comportamento do individuo está integrado ao grupo, os colaboradores não agem ou reagem de forma isolada, eles tem que ter apoio do grupo. Isto significa que o colaborador deverá se moldar ao posicionamento do grupo, se isso não ocorrer ele poderá sofrer sanções sociais, até que ele se enquadre nos padrões que determine que esteja de acordo com o grupo (Chiavenato,2000, p. 231)".

Deduz-se e percebe-se, do que fica dito e no que subentende, que as normas de grupo vigentes nesta organização favorecem a abertura na comunicação e consequentes comportamentos comunicacionais.

## **7º Objectivo**

### **Conhecer os meios comunicacionais mais utilizados na empresa**

O meio comunicacional é utilizado para que as mensagens atravessem algum tipo de canal. Em grande parte, os meios comunicacionais mais utilizados caracterizam a natureza dos códigos os objetivos do emissor e as características do recetor. "Os gestores devem decidir quais os instrumentos de comunicação a utilizar em função dos conteúdos, objetivos e disponibilidades, tendo por referência as suas vantagens e limitações" (Garnett, 1992, p.16).

As respostas às questões subjacentes a este objetivo foram, sinteticamente, as seguintes:

- **"O telefone e e-mail"** (Chefia);
- "Nós somos uma empresa certificada e temos que seguir determinados procedimentos em qualidade e ambiente em segurança, esses procedimentos são realizados com base no que é a empresa e naquilo que é feito, portanto acaba por ser só uma formalização do que é feito, fazemos **reuniões periódicas, mas quando há algum assunto importante a debater, não necessariamente periódicas. Ou fazemos com a chefia ou primeiro entres nós e depois com a chefia** quando já chegamos a alguma conclusão, mas normalmente é telefone e e-mail e depois as reuniões" (E1);
- **"Telefone e e-mail"** (E2, reforça);
- **"Recebo mais informação cara a cara, mas outras vezes por telefone"** (E3).

Derivado de ser uma empresa pequena, que opera numa área de atividade pouco dominada pelos meios de comunicação informatizados a resposta sobre os meios comunicacionais é algo expetável, uma vez que a forte componente presencial favorece a comunicação face a face, e a ligação entre colaboradores e públicos externos também ocorrer por telefone ou e-mail, isto é canais de comunicação que são eficazes quando não existe a necessidade de comunicar com grandes audiências.

## 8º Objetivo

### Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Carga de Informação existente

A quantidade de dados e informações a que as organizações estão expostas diariamente, exige uma gestão eficaz (Beuren, 2000). Atualmente sabe-se que a informação é uma fonte importante para qualquer ato de gestão, por isso por vezes é complicado organizá-la e gerir as prioridades desta quando é transmitida. É necessário que seja clara e concisa de forma a atingir-se os objetivos organizacionais.

Algumas das respostas que obtivemos, nas questões formuladas, no âmbito deste objetivo, podem, sinteticamente ser traduzidas nos seguintes dizeres, excertos das entrevistas:

- **“Não acho que exista demasiada informação**, toda a informação é necessária e bem-vinda” (Chefia);
- **“Não recebo demasiada informação**, eu dou muita informação. A informação não é complicada” (E1);
- **“Demasiada informação não**, acho que podemos receber sempre mais informação que seja útil, claro que informação redundante não é necessária” (E3);
- **“Não acho que receba demasiado, é a suficiente**. Posso ter a menos ou um pouco atrasada” (E5);
- **“Não existe demasiada informação”** (E6).

Estas afirmações mostram-nos que os entrevistados não consideram que exista excesso de informação, nem a consideram complicada, não revelando qualquer tipo de constrangimento.

Todavia, também foram obtidas outras informações que merecem uma atenção particular:

- **“As vezes existem informações redundantes**. Na aplicabilidade faz falta uma redução, por exemplo, temos que construir três mapas quando poderíamos fazer só um e entregar, mas tem a ver com os meios informáticos uma orgânica que passa por uma base de dados que nada tem a ver com as pessoas.” (E4);
- **“Recebo muita informação**, por ter um e-mail geral@terrafétil, recebo demasiada publicidade e muitas vezes tenho medo de não receber, ou de não ver, a informação realmente importante e sou eu apenas que tenho esse acesso, só num dia eliminei 42 emails” (E2);
- **“As vezes tenho que redirecionar**, mas apesar de tratarmos por vezes de assuntos uns dos outros, ou porque em férias nos substituímos e depois temos que reencaminhar para o nosso colega, mas nada de especial. É tudo perceptível, não recebo nada em Mandarin” (E8).

De acordo com estes inquiridos existe, nalgumas circunstâncias excesso de informação, quer ao nível da que têm que produzir (Ex. 3 mapas quando bastaria um) quer ao nível da

recebida. Contudo, os colaboradores da empresa que foram inquiridos não evidenciam que a carga de informação seja, marcadamente, excessiva.

Deduz-se que a informação que circula na empresa não é demasiada quer em complexidade, quer em número, apenas existe alguma informação que por vezes exige uma melhor gestão, como foi proferido por alguns entrevistados (E4, E2 e E8).

## **9º Objetivo**

### **Conhecer a opinião dos inquiridos sobre possíveis mudanças que poderiam melhorar a eficácia e eficiência da organização.**

Considerando que quanto maior for a consciência daquilo que podemos melhorar e como podemos ultrapassar problemas, mais facilmente surgem as condições para mudança construtivas, formulámos algumas questões em articulação com o objetivo supradefinido e seleccionamos os seguintes excertos:

**-“Tudo, para mim, numa empresa tem de estar em constante melhoramento e evolução”** (Chefia);

**-“Melhorias? Acho que nesse aspeto está tudo bem,** porque por correio eletrónico nós conseguimos chegar a todas as pessoas que *queremos, são vistos regularmente, logo não existem muitos problemas neste aspeto*” (E1);

- **“A mudança seria à medida,** vamos lá ver, por eu achar que existe falta de comunicação e muitas vezes aparecerem assuntos que nós não temos o mínimo de conhecimentos, devido a essa mesma falta de comunicação, entre todos os colegas, a culpa não é de uma só pessoa, **às vezes existem colegas que não passam a informação, era aí que eu melhoraria.** A informação do que se passa na empresa deve ser passada a todos os que aqui trabalham, porque no fundo estamos todos interligados. Às vezes estou a faturar e não sei bem de onde veio aquela fatura, o que a originou” (E2);

- **“Brainstorming é a parte mais importante, a reunião com os vários departamentos, reunião nos vários departamentos, seria uma coisa que deveria ser feita com mais frequência,** aqui como em qualquer empresa, não há tempo” (E3);

**-“Tentaria, bato sempre muito na mesma tecla,** porque acho realmente importante, mais reuniões, muitas vezes são realizadas em excesso e outras vezes quando deve haver não há, **tentaria mais reuniões em certos assuntos, de frequência semanal ou quinzenal,** mas a nível de chamadas, correio eletrónico e cara a cara é suficiente (E6);

- **“As vezes as informações dispersam-se** em determinados meios de comunicação, as vezes dá-se demasiada importância a assuntos que não mereciam tanto, e vice-versa” (E2);

- **“Poderíamos melhorar a nível das reuniões** às vezes alguns assuntos poderiam ser mais frequentes e outros assuntos que não são tão necessários dá se maior importância e mais reuniões. A nível de prioridades. Mas somos pessoas com diferentes personalidades. Mas informação boa e assertiva é fundamental” (E4);

- **“Reuniões com o superior** para que haja uma maior proximidade entre a administração, estar ainda mais informado do que se está a passar. Na minha função como coordenador preciso de ter mais informações e **as vezes acabam por chegar tarde** ou sei por conversas...mas também percebo que por estar reformado e ser o mais velho possam querer poupar-me, ou por ser visto já como decorativo, mas não me sinto assim, o patrão mostra vontade que eu continue até eu querer” (E5);

- **“Mudanças? Acho que está tudo bem,** porque por email nós conseguimos chegar a toda a gente e são vistos regularmente, logo não existe muitos problemas nesse aspeto” (E8).

Dos excertos anteriormente apresentados, observa-se que inclusive a chefia, admite que todos os meios comunicacionais devem estar constantemente a ser melhorados e atualizados. Os colaboradores evidenciam muito a necessidade de reuniões, ou seja, o dialogo com o superior como um meio comunicacional a ser melhorado. Apenas (E8) diz estar tudo bem e que por e-mail consegue resolver os seus problemas.

No âmbito da comunicação convém referir a importância dos sucessos individuais e das informações relevantes de acordo com as diferentes necessidades. Conforme refere Simpson (1995) essa “comunicação pode ser realizada quer através da palavra, de relatórios regulares sobre o progresso individual ou de equipa; realização de reuniões regulares para apreciação e aconselhamento sobre o progresso de indivíduos em relação às suas atribuições, nessas mesmas reuniões é aconselhável um estabelecimento e comunicação de objetivos da equipa/departamento/empresa, encorajamento de ideias e oportunidades para que o individuo assuma maiores responsabilidades”.

Neste sentido, talvez seja relevante atender ao que refere Cifali, quando menciona que “refletir sobre os nossos atos quotidianos, pensar nos nossos gestos, olhar o que fazemos. Se os adultos adoram falar das dificuldades dos outros, recusam por vezes a olharem para si próprios, se queremos evoluir é importante pensar os nossos atos (...), é partilhando as nossas dificuldades que as podemos ultrapassar” (Cifali,1992, p.6). Nesse sentido, e como refere Duck, "para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de empregados

compreendam a estratégia da empresa para traduzi-las em ações apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um (Cunha et. al. 2007, p.860) ”.

Ressalte-se, a importância de que a mudança principal começa na pessoa em si, independentemente da importância de outras estratégias mais abrangentes.

Pode-se concluir que quase todos os colaboradores partilham da mesma opinião, deveriam existir mais reuniões/ dialogo com a presença da chefia para que os problemas pudessem ser resolvidos pessoalmente e estabelecidas formas a aumentar a competência organizacional, seja através da obtenção do conhecimento do que se está a passar, seja para determinar novos objetivos ou comparar resultados. Chiavenatto, afirma que “quem sempre viveu em empresas imutáveis, e estáticas fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca aprenderá a mudar e a inovar. Neste quadro é indispensável o trabalho do gestor, alinhando a sua aptidão para conduzir os mais variados grupos e personalidades, poderá resultar numa mudança eficaz e com o mínimo de resistência por parte dos colaboradores” (idem, p. 251).

É importante salientar que é necessário obter estas respostas para que exista uma maior consciencialização por parte de todos, para as mudanças que a empresa necessita se concretizarem e que consequentemente promovam o seu desenvolvimento e crescimento. Para Dutra “no momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiros do seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento (Dutra,2002; p. 44)”. É esse desenvolvimento recíproco que deve ser valorizado.

## **2.5.Sugestões de melhoria**

Atualmente a imagem de uma organização é muito importante para o sucesso e a sobrevivência da mesma, dada a competição num mercado cada vez mais feroz é necessário que esta seja forte e consolidada o suficiente para sobreviver no meio de tanta diversidade e competitividade. Todos os líderes devem ter como objetivo incentivar os colaboradores a sentirem-se responsáveis e criadores da organização para a qual trabalham. Neste âmbito destaca-se o papel da comunicação, designadamente ao nível das práticas de liderança, na consecução de objetivo individuais, grupais e organizacionais para que todos possam ser parte integrante da organização.

Este estudo recaiu sobre os nove trabalhadores e muito embora não seja conhecida a realidade comunicacional noutros pontos, considera-se que deveria existir uma estratégia comunicacional mais delineada consistente e comum. Nesse sentido, sugere-se que a empresa crie e divulgue, junto de todos os colaboradores os seus projetos existentes, objetivos futuros e problemas a serem ultrapassados, através de reuniões periódicas, para que todos estejam bem informados, para onde a empresa pretende caminhar, quais os objetivos a atingir e de que forma, ou seja, para que todos caminhem no mesmo sentido do sucesso da empresa. Essa divulgação será benéfica para todos os públicos internos, que após conhecimento dos mesmos sentir-se-ão, previsivelmente, mais motivados para contribuir para a estratégia global da organização, em união e reforço da cultura organizacional, contribuindo para a imagem positiva da organização no exterior.

Durante este estudo, observou-se que a maioria dos entrevistados utiliza como instrumento de comunicação principal o telefone e e-mail, o que nos permite concluir que a principal aposta organizacional para a realização da comunicação interna passa essencialmente por meios de suporte digitais. Parece-nos, no entanto, que a empresa está a privilegiar este meio em detrimento de outros, igualmente eficazes, ficamos com a perceção de que os colaboradores pensam que eleger o telefone e o correio eletrónico como plataformas fundamentais de comunicação pode ser restritivo, dando assim a imagem de que outros instrumentos possíveis de comunicação interna não estarão a ser totalmente aproveitados ou aprofundados. Neste sentido, um número significativo de colaboradores referiu e fez sentir a necessidade de mais reuniões, como ferramenta de comunicação que contribua para eficiência organizacional. Esta perspetiva poderá sem dúvida, ser benéfica pois envolve a comunicação face-a-face, mais rica para a transmissão de informação e partilha de opiniões, complementando assim, o telefone e o e-mail, que têm, necessariamente também que coexistir.

No entanto, a comunicação interna foi avaliada pelos colaboradores como sendo na sua generalidade eficiente, o que nos permite concluir que a empresa consegue comunicar com



eficácia ou que esta comunicação está de acordo com as expectativas de alguns dos colaboradores.

Todavia, sugerimos que a eficácia da comunicação fosse revista e avaliada, de modo complementar, isto é que a empresa começasse por auscultar mais as necessidades uns dos outros, de forma a conseguir observar como e onde melhorar a sua comunicação interna de forma a surgirem medidas que ajudem a promover as melhorias contínuas.

## Conclusão

Este estudo recaiu essencialmente, sobre a importância da comunicação no contexto organizacional, está associado ao facto deste tema ter grande interesse pessoal e ser cada vez mais valorizado, dado o seu impacto no modo de funcionamento das organizações. Com efeito, “sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al. 2007, p. 354).

Foi opção para esta dissertação, um estudo de caso com investigação de índole qualitativa numa PME, uma empresa constituída por nove colaboradores, cuja média de idade dos seus colaboradores varia entre os 30 e os 40 anos, sendo maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino e predominando como grau de habilitação, a licenciatura. Através das entrevistas realizadas a estes colaboradores, no próprio local de trabalho, foi possível analisar as diversas ocorrências no dia-a-dia da empresa que levam a determinados resultados, estando por de trás de cada acontecimento a influência da comunicação organizacional, tentando-se assim, compreender a sua real importância e de que forma esta contribui para os resultados, eficácia e eficiência desta.

A análise dos dados obtidos revela que os entrevistados demonstraram uma grande consciencialização do que acontece no ambiente organizacional, tanto nos aspetos que podem ser melhorados e nas razões por detrás desses acontecimentos, como daquilo que é a realidade organizacional e que contribuiu para o seu desenvolvimento.

Constatámos também, que a atitude dos colaboradores da empresa, na qual ocorreu o estudo, demonstram e comportam-se de forma a facilitar a transmissão correta de mensagens, pode-se reforçar/exemplificar esta ideia através da transcrição das próprias palavras dos colaboradores, como por exemplo: “todos temos uma boa relação, não se pode exigir mais, falamos abertamente”. É clara também, a capacidade de resolução de conflitos: “Às vezes temos alguns, esses conflitos depois são conversados e fica tudo esclarecido”. Bem como, podemos sentir um bom clima de comunicação: “Nada apontar, temos um bom relacionamento e comunicação”. Constatámos que estão conscientes do que poderão melhorar: “Estou satisfeita, mas há situações pontuais, em que poderíamos receber outro tipo de informação...”.

Ficou evidente, que se trata de uma organização constituída por uma equipa contributiva e ligada entre si por laços profundos de cooperação, que tem o propósito de atingir prospectivamente, objetivos construtivos de natureza pessoal e coletiva.

Apesar de este trabalho consistir numa procura incessante de saberes e aprofundamento de conhecimento acerca dos resultados do que uma boa comunicação organizacional pode originar, constatámos que a comunicação está em constante evolução, o que faz deste um tema fascinante e onde surgem cada vez mais domínios de exploração que são considerados necessárias aprofundar e esclarecer, para que o conhecimento se torne cada vez mais sólido, adaptado e consistente no acompanhamento e suporte das organizações.

Apesar da motivação pessoal, por este tema, na elaboração deste estudo, algumas limitações foram sentidas, tais como: o número limitado da população para este estudo, a inexperiência em análises qualitativas, o limite do tempo e do espaço, uma vez que a heterogeneidade de tempos livres para a entrevista de alguns colaboradores dificultou a conclusão de algumas entrevistas. Paralelamente, senti este também constituiu um fator limitativo, o receio de alguns dos entrevistados manifestarem abertamente e revelarem a sua verdadeira opinião, por motivos relacionados com algum temor de instabilidade profissional.

Todavia, apesar do confronto com algumas limitações, conseguiu-se momentos com os entrevistados de grande intensidade emotiva e de interesse para este estudo, que espelham bem o ambiente organizacional desta empresa, que se encontra em próspero crescimento. Refletindo sobre o sentimento expresso por Bell (2010), que “é investigando que se aprende a investigar.”

A realização deste trabalho terá dado à autora um bom contributo nesse sentido.

## **Bibliografia**

- Adler, B & Towne, N. (2002). Comunicação Interpessoal. (9ªEd). Rio de Janeiro: LTC.
- Almeida, V. (2000). A Comunicação Interna na Empresa. Lisboa: Práxis.
- Almeida, L. (2013). Liderança e criatividade nas organizações. In Varela, Lopes Dias & Lopes Costa (Eds.) Excelência Organizacional. (pp. 27-62). Lisboa. Bnomics.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. (4ªed), Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Batista, R. (2009). Citado: "Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica". ISLA, Carvalho, C., (2012).
- Bell, L. (2010). Como realizar um projeto de investigação. Lisboa: Gradiva
- Beucw, A & James S. (2002). Motivar empregados, Lisboa: Mcgrow Hill.
- Berlo, D (2003) O processo de comunicação. São Paulo: Martins Fonte
- Berg, E. (2012). Administração de conflitos: As abordagens práticas para o dia-a-dia. (1ªed) Curitiba: Juruá.
- Bergamini, C. W. Motivação. (1993). (3ªEd.) São Paulo: Atlas
- Beuren, M. (2002). Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas.
- Bisquerra. R. (1989). Métodos de investigação educativa: Guia prática. Barcelona: Edição.Ceac
- Bogdan, R & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas. In: Investigação qualitativa em educação. Portugal: Porto Editora.
- Bordenave, J. (1995). O que é participação, (8ª ed). São Paulo: Brasiliens.
- Bourdieu, P. (1977). Cultural reproduction and social reproduction in: Karabel, L, I, Halsey, A H. Power and ideology in education. ) New York: Oxford University,. P.487-511.
- Braga, L. (2001). Constituição do campo da comunicação. In Cohn, G. Et al, Campoda comunicação. João Pessoa: Ed. UFPB.
- Bueno, W. (2001). A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. Revista Comunicação & Sociedade, nº 32. P.12-28.
- Buono, A & Bowditch, F. (1999). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.
- Camara, B. & Paulo, G. & Rodrigues & Joaquim. V. (2001). Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Camara, B. & Paulo, G. & Rodrigues & Joaquim. V. (2011). "Comunicação Interna como Fator de Comunicação dos Colaboradores no Contexto Laboral". UCP – Estudo de caso pelo grupo Mota-Engil. Nunes, A.
- Carreira, F. (2011). A arte de bem comunicar no século XXI. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitil, M. (2004). Sociedade, Gestão e Competências. Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações, Edições Sílabo, 1.ª Edição, Lisboa

- Chiavenato, I. (2011). Introdução à Teoria Geral da Administração. Elsevier Brasil.
- Chiavenat, I. (2004). Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far), American Psychologist 45, 1304-1312.
- Cooper, R. & Marshall, J. (1978) Sources of Managerial and White collar stress pp 81-105 do livro "stress at work". Edit por CL.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª edição). Lisboa: RH Editora.
- Daniels, D. & Spiker, B., Michael (1997), Perspectives on organizational communication. Fourth edition. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers.
- Dubar, C. (1997). A socialização, a construção das identidades Sociais e Profissionais. Porto: Porto Editora.
- Dutra, J. (2012) Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas.
- Duterme, C. (2002). A Comunicação interna na empresa. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fachada, M. Odete (2000). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Rumo.
- Fígaro, R. (2002). Recepção da comunicação no mundo do trabalho: uma crítica à ação Comunicativa. Ciberlegenda, Ed. Nº 09.
- Filipe, J. (2007). À procura de soluções para os ecossistemas em perigo. Silabo Lisboa
- Fortin, F. (2009). Abordagens quantitativas e qualitativas. Lusodidata.
- Freire, S. (1999). Comunicação, Comportamento Humano e Empresa. Portalegre: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Instituto Politécnico de Portalegre.
- Garnett, J. (1992). O Gestor e a comunicação. Lisboa: Gradiva.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). O inquérito: teoria e prática. Oeiras: Celta.
- Gibson, J., & Jivancevich & J. donnelly. (1981). Organizações: Comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas.
- Goffee, R., Jones, G. (2001) Como desenvolver a Liderança. HSM Management
- Guerra, C. (2010). Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso. (3ª ed). Parede: Principia.
- Habermas, J. (1990). Pensamento pós-metafísico. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Kaplan, B. (1993). Comunicação estratégica: a arte de transmitir ideias. Rio de Janeiro: LTC.
- Hall, Richard H. (1984) Organizações: estrutura e processos. (Trad. Wilma Ribeiro) 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice. Hall do Brasil.
- Hill, M. & Hill, B. (1998). Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório. Lisboa: Dinâmia.
- Jakobson, R. (1960). "Linguistics and Poetics". Em T. Sebeok. Ed Style in Language. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kunsch, Margarida. (2012). Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas

- Kunsch, M. (1997). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus.
- Marin. A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Tesys.
- Maximiano, A. (2012). Teoria Geral da Administração. Atlas, . Motta, F C.P. Teoria Geral da Administração. São Paulo.
- Metha,M..(2012).Overcoming recession through effective Business communication .approaches (A study in Indian Scenario). Economics of knowledge, volume 3, Issue 2.
- Montana,J & Bruce H. Charno V. (2013). Administração. São Paulo. Ed. Saraiva.
- Monteiro, C.& Marques, H.& Lourenço,M. &Caetano (2006). Fundamentos de comunicação (3.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Morgan, G. (1996). Imagens da organização. São Paulo. Atlas.
- Myre, D & Armando G. (2001). Manual de Meios de Comunicação. Lisboa, Edição Inovinter. Centro de Formação e Inovação Tecnológica.
- Nassar, P. (2003) Tudo é comunicação. São Paulo: Lazuli.
- Oliveira, I & Paula, Carine, F. (2007). O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus.
- Oliveira, I. & Paula, Carine F. (2007). O que é comunicação estratégica nas organizações. São Paulo: Paulus.
- Pina e Cunha, M. (2004) I et al “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, São Paulo: Editora RH, 3ª ed. Robbins.
- Pinto, A. et Alli. (2001). Indisciplina e Violência. Cadernos de Criatividade. Publicação da Associação Educativa para o Desenvolvimento da Criatividade, Nº 3
- Phaneuf,M.(2005).Comunicação, entrevista, relação de ajuda e validação. Montreal: Lusociência. Unive. do Porto.
- Quivy, R. e Champenhoudt , L.V.(1992). Manual de investigação em ciências socais. Lisboa: Gradiva.
- Reis, C. (2004). Comunicação e Mudança Organizacional: Uma interlocução instrumental e constitutiva. 39-51.Organicom, Vol. 1, n. ° 1.
- Rego et al (2007). Citado: “O Compromisso organizacional como resultado da percepção dos benefícios da Formação”. ISPA, Lopes, F.
- Restreppo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: Signo y Pensamiento, n ° 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language (991-96).
- Santana, L. (2012) Motivação de indivíduos e grupos de trabalho.(Pág 44-45) Maringá,
- Salazar, M. & Torres, N. & Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. The international journal of human resource management, 23 (13) 2680- 2697.
- Santos, R. (1992). O que é comunicação. Lisboa: Difusão Cultural
- Scott, R. (1987). Organizations:rationaly natural,and open systems – Google Books
- Simões, E. (2008) 1ªEd. “Negociação nas Organizações- Contextos sociais e processos psicológicos” Editora Rh.

- Simpson, W. (1995). A motivação. Lisboa, Gradiva Editora.
  - Stake. R. (2009) A arte da investigação com estudos de caso. Fundação Calouste Gulbenkian.
  - Steinar. K. (1996). Interviews: introduction to qualitative research interviewing Lund: Studentlitteratur.
  - Stonner J., & Freeman, E. (1999), Administração, 5.ª ed., Rio de Janeiro.
  - Tavares J. (2001). Escola Reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: Artmed.
  - Tetlock, E. (1999). Psychological Bulletin, Erlbaum: Hillsdale.
  - Thomas K. W. & Killmann.H. (1974). Thomas Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, NY: Xicom Inc.
  - Tomasi, C. & Medeiros, J. (2010). Comunicação Empresarial. São Paulo: Atlas.
- Vaz Serra, A. (1999). O Stress na Vida de Todos os Dias. Coimbra.
- Vala, J., A. Silva & S. Pinto, J.M. (1986). Análise de conteúdo. Metodologias Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento.
  - Vala, J.& Monteiro, M.& Lima, L. & Caetano, A. (1995). Psicologia Social das Organizações. Oeiras: Celta.
  - Vale I. (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática, O Estudo de Caso. Revista da Escola Superior de Educação, vol.5. Escola Superior de Educação de Viana do Castelo, 171-202.
  - Watson, J. (2005). Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico controladora” de Administração de Empresas, v. 45, nº 1, p. 14-23.
  - Wolf, M. (1992). Teorias da comunicação. Lisboa: Presença.
  - Yin R. (2010). Estudo de caso: Planeamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
  - Zarifan, P. (1998) A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Senail, p.15-24.

## **NETGRAFIA**

- Almeida,J.(2010).Acesso10/02/2016  
URL:<http://paginas.ufrgs.br/alcar/noticiasnucleos/artigos/Comunicacao%20Interna%20nos%20Movimentos%20Sociais.pdf>.
- Moura A. (2005). Tempos de escola tempos de vida. Acesso em 1/11/2016 URL: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6980/6/e-%20Cap.3.%20Metodologia.pdf>
- Bordean,(2010). Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance. URL: <http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536> [acesso em 21/10/2016]
- Cascio,F.(1996). The guide of responsibility restructuring. Acesso em 14/05/2016.URL:[http://books.google.com/books?id=BkB2Ydx3xsC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=The+guide+of+responsability+restructuring+%2B+cascio&source=bl&ots=JY12QUOkX5&sig=0fq9W6lesaVLEPn5adQ\\_7Ou0PPQ&hl=ptPT&ei=hlgiTeT9GYqv8Q](http://books.google.com/books?id=BkB2Ydx3xsC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=The+guide+of+responsability+restructuring+%2B+cascio&source=bl&ots=JY12QUOkX5&sig=0fq9W6lesaVLEPn5adQ_7Ou0PPQ&hl=ptPT&ei=hlgiTeT9GYqv8Q).
- Cifali. A. (1992). La dignité d ‘un métier. Revue Pratique de Formation,

●Chagas, K.M(2001), Indisciplina na Escola: de quem é a culpa? Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Qualidade na Educação, Guarapuava. Acesso em 15/05/2016  
[http://virtual.facinter.br/monos/indisciplina\\_na\\_escola.pdf](http://virtual.facinter.br/monos/indisciplina_na_escola.pdf)

●Jacomini, L. (2011). O papel da comunicação nas organizações. Rev. Npi/Fmr. Acesso em 17/06/2016. URL: [http://www.fmr.edu.br/npi/npi\\_papel\\_com\\_org..pdf](http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org..pdf) .

●Marreira, C. (2013). Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras: um estudo de caso com o programa Finale no 1º ciclo. Acesso em 17/06/2016.

URL:<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6326/6/F%20Cap%C3%ADulo%203.pdf>

●Macarenco, I. (2006). Gestão com as pessoas-Gestão, comunicação e pessoas.

Acesso em 03/07/2016.URL: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/en.php>

●Nascimento, E. (2005). Administração de conflitos.

Acesso em 22/10/2016.URL: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr2891.pdf>

●Novelli, A & Moura C. Acesso em 6/10/2016.URL:[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Gerencia/negociacao%20conflito.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gerencia/negociacao%20conflito.pdf).

●Nunes, A. (2011) Comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores no contexto laboral. Acesso em 7/06/2016.URL:  
<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradores%20no%20contexto%20laboral%20-%20Estudo%20de%20Caso%20realizado%20durante%20o%20e~1.pdf>

●Pantoja, A., Oliveira, M. Sodré, M., Neves, M. & Souza, R. (2013). Os valores e as relações interpessoais no contexto organizacional. Acesso em: 2/06/2016.URL:  
<http://www.webartigos.com/artigos/os-valores-e-as-relacoes-interpessoais-no-contexto-organizacional/114939/>

●Ribeiro.J.(2008).Comportamento Organizacional. Acesso em 05/10/2016. URL:<http://tecemprende.anje.pt/system/files/items/344/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>

Satpathy and Mohapatra(2012). Spiritual intelligence for effective communication at workplace Volume 2, Issue. 8, Sept 2012 Indian Streams Research Journal ISSN:-2230-785 URL:  
<http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=1151048>

●Sousa. L. (2009) A importância da comunicação não-verbal do professor universitário no exercício de sua atividade profissional leal. São Paulo. Acesso em 14/06/2016 URL:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169316077013>

●Shirley, C. (2006) Gestão da Comunicação organizacional, conhecendo as suas ferramentas. São Paulo. Acesso em 12/06/2016. URL: [http://www.conrerp5.org.br/wp-content/uploads/2011/12/comunic\\_com\\_org.pdf](http://www.conrerp5.org.br/wp-content/uploads/2011/12/comunic_com_org.pdf)

●Tiburcio, J. & Santana, L. (2015) A comunicação Interna como estratégia Organizacional.

Acesso em 14/06/2016.URL:[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA\\_ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf)

●Tonelli, M. J., Pliopas, A. L. V., Fonseca, P. C. (2005). Doces práticas para matar: o papel de Recursos Humanos em Downsizing e Demissão. Acedido, 15, Abril, 2016 em <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3088/Rel132008.pdf?sequence=1PY>



MnCBQ&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- Vieira, A. (2007) Manual de técnicas de comunicação. Instituto Bento de Jesus Caraça: Lisboa: IBJC . Acesso em 04/10/2016.URL:<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=73396&img=1217>
- Werner, K. (2016) Gestão de pessoas conflitos entre funcionários” Acesso em 08/10/2016. URL: <http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/conflitos-entre-funcionarios.html>

**Guião de Entrevista**

<b>Objetivos</b>	<b>Ex. Questões</b>
<b>Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Informação Geral prestada pela Empresa</b>	Está satisfeito com o tipo de informação que a empresa lhe fornece, sobre tudo aquilo que lhe diz respeito?
	Senão, o que é que gostaria de conhecer?
	Recebe informação sobre remunerações e incentivos praticados na empresa? Para si essa informação é suficiente?
<b>Conhecer a opinião dos inquiridos sobre a Informação que recebe de outros</b>	Sente que recebe toda a informação que necessita para realizar bem o seu trabalho?
	Senão, o que seria importante conhecer?
<b>Perceber a opinião dos inquiridos sobre a Comunicação com as Chefias</b>	O seu chefe gasta mais tempo a dar-lhe ordens ou a ouvi-lo?
<b>Analisar a opinião dos inquiridos sobre Rumores e Conflitos na empresa</b>	Por aqui (na empresa) existem muitos desentendimentos?
	Com que serviços ou pessoas ocorrem mais conflitos? E percebe porquê?
	E os rumores ou boatos são frequentes?
<b>Identificar a opinião dos inquiridos sobre Clima de Comunicação</b>	Nesta empresa as pessoas podem dar livremente a sua opinião ou são censuradas se o fizerem?
	Parece-lhe que o modo como se fala nesta empresa incentiva as pessoas a trabalharem melhor?

<p><b>Entender a opinião dos inquiridos sobre os Canais de Comunicação</b></p>	<p><b>Nota:</b></p> <p>Escrever numa folha os canais de comunicação que a empresa utiliza.</p> <p>Ex.</p> <p>Conversas cara a cara</p> <p>Telefone</p> <p>Documentos escritos, cartas e notícias</p> <p>Circulares da empresa</p> <p>Boletim informativo de planeamento</p> <p>Manual de procedimentos</p> <p>E-mails da empresa</p> <p>Envelope de pagamento</p> <p>Breves reuniões para instruções específicas</p> <p>Reuniões com o supervisor</p> <p>Reuniões com a gestão</p> <p>Etc....</p> <p>Perguntar aos inquiridos através de que canais recebem mais informação.</p> <p>Quais é que utiliza menos?</p> <p>Quais deveriam ser melhorados?</p>
<p><b>Saber a opinião dos inquiridos sobre a Carga de Informação</b></p>	<p>Sente que recebe demasiada informação na empresa?</p> <p>Se sim, de que é que prescindia?</p>
	<p>Há informação demasiado complicada? (Se sim)</p> <p>Pode dar exemplos?</p>
<p><b>Conhecer a opinião dos inquiridos sobre possíveis mudanças</b></p>	<p>Se pudesse fazer qualquer mudança, no modo como funciona a Comunicação na empresa, o que mudaria?</p>